



Relazione annuale 2026 del Nucleo di Valutazione

Settembre 2026







INDICE

PREMESSA	10
IL CONTESTO ISTITUZIONALE.....	11
PRINCIPALI INTERVENTI DI CONSOLIDAMENTO DEL SISTEMA DI GOVERNO E DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	12
VALUTAZIONE DELLO STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI INTRAPRESE A SEGUITO DELLA PRECEDENTE VISITA DI ACCREDITAMENTO PERIODICO .	13
VALUTAZIONE DELLO STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI INTRAPRESE A SEGUITO DELLE OSSERVAZIONI FORMULATE DAL NDV NELLA RELAZIONE ANNUALE 2025	16
SEZIONE 1 – VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELL'ATENEO, DEI CORSI DI STUDIO, DEI DOTTORATI DI RICERCA E DEI DIPARTIMENTI	18
1.1 Il sistema di AQ a livello di Ateneo	18
Ambito di Valutazione A – Strategia, pianificazione e organizzazione	18
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	18
A.2 Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo	22
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.....	30
A.5 Ruolo attribuito agli studenti.....	32
Ambito di Valutazione B – Gestione delle risorse.....	36
B.1 Risorse Umane	36
B.2 Risorse finanziarie.....	55
B.3 Strutture.....	58
B.4 Attrezzature e Tecnologie.....	65
B.5 Gestione delle informazioni e della conoscenza	70
Ambito di Valutazione C – Assicurazione della Qualità	74
C.1 Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità	74
C.2 Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo	77

C.3	Valutazione del Sistema e dei Processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione.....	79
Ambito di Valutazione D – Qualità della didattica e dei servizi agli studenti.....		86
D.1	Programmazione dell'offerta formativa.....	86
D.2	Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente.....	96
D.3	Ammissione e carriera degli studenti	104
Ambito di Valutazione E – Qualità della ricerca e della valorizzazione della conoscenza.....		119
E.1	Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti.....	119
E.2	Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni miglioramento	123
E.3	Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse.....	128
1.2	Valutazione della qualità dei Corsi di Studio	133
1.2.1	Valutazione del funzionamento del sistema formativo sulla base degli indicatori ANVUR.....	133
1.2.2	Valutazione degli esiti delle OPIS.....	137
1.2.3	Principali evidenze emerse dalle audizioni dei Corsi di Studio	138
1.2.4	Monitoraggio dei Corsi di Studio di nuova istituzione.....	141
1.3	Valutazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca.....	142
1.3.1	Valutazione degli esiti delle OPID	142
1.3.2	Valutazione degli esiti delle attività di audizione dei Corsi di Dottorato.....	143
1.3.3	Indicatori quantitativi	144
1.3.4	Valutazione dei Percorsi universitari di formazione iniziale dei docenti delle scuole secondarie di I e II grado: 60–30 CFU.....	149
1.4	Valutazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione	151
1.4.1	Valutazione del Sistema di Assicurazione della Qualità a livello Dipartimentale ..	151
1.4.2	Valutazione degli esiti delle audizioni ai Dipartimenti.....	152
1.4.3	Dipartimento di Eccellenza	154
SEZIONE 2 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE		158
2.1	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	158
2.2	PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE(PIAO) 2026-2028.....	161
SEZIONE 3 – RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI		169
Ambito A. Sistema di governo e assicurazione della qualità		169
Ambito B. Risorse		170



Ambito C. Assicurazione della qualità.....	171
Ambito D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti	171
Ambito E. Qualità della ricerca e della valorizzazione della conoscenza	173

ALLEGATO 1

LISTA DEGLI ACRONIMI

Acronimo	Descrizione
a.a.	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-SA	Assicurazione interna della QUALità del Senato Accademico
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
CdCdS	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 Resources Strategies for Researchers
ISEF	Indice di sostenibilità economico finanziaria
KPI	Key Performance Indicator
LM	Corso di Laurea Magistrale
LMCU	Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico
LP	Corso di Laurea Professionalizzante



Acronimo	Descrizione
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
OdG	Organi di Governo
OFA	Obblighi Formativi Aggiuntivi
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
OPIS	Opinione degli Studenti
PdA	Punto di attenzione
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PQA	Presidio della Qualità
PSA	Piano Strategico
PSD	Piano Strategico Dipartimentale
PST	Piano Strategico Triennale
PSTSM	Piano Strategico Triennale della Scuola di Medicina
PTAB	Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario
PTD	Piano Triennale Dipartimentale
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 Rettrice 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 E PERSONALE AMMINISTRATIVO A SUPPORTO

Il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo è così composto:

- 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 di Bonn)
- Prof. Vincenzo Tucci (Università degli Studi di Salerno)
- Sig. Edoardo Maria Filippo Baltrocchi* (Università degli studi dell'Insubria)
- Sig.ra Caterina Giorgia Villa (Università degli Studi dell'Insubria)

*Dimissionario dal 9 marzo 2026: verrà sostituito con le prossime elezioni nell'autunno 2026.

I decreti di nomina [[DR 4 aprile 2025 – Rep. N. 449/2025](#), [DR 14 aprile 2025 - Rep. N. 490/2025](#) e [DR 11 luglio 2025 - Rep. N. 835/2025](#)] sono disponibili sul [sito istituzionale](#) dell'Ateneo.

Le attività del Nucleo di Valutazione si avvalgono del supporto del Servizio Programmazione, Sviluppo Organizzativo e Qualità e dell'Ufficio Assicurazione della Qualità, con il contributo di:

- Dr.ssa Gabriella Margaria
- Dr. Giovanni Saggiorato
- Sig.ra Simona Dalla Valle

Il Nucleo di Valutazione esprime profondo apprezzamento per il contributo del personale amministrativo, per la qualità, la puntualità e la continuità del lavoro svolto nel supporto alla predisposizione della presente Relazione.

PRINCIPALE DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

- [Piano Strategico di Ateneo](#);
- [Relazione sull'attuazione del Piano Strategico dell' Ateneo 2024-2030 Anno 2025](#) ;
- [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\)](#);
- [Rapporto di Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo](#);
- Documento di Autovalutazione di Sede predisposto in occasione della visita di accreditamento periodico;
- [Piani Strategici Dipartimentali](#);
- [Relazioni dei Delegati della Rettrice](#) (Relazione annuale sull'attuazione del Piano Strategico dell'Ateneo 2024-2030 Anno 2025 Appendice 4, da pagina 141 a pagina 204);
- Criteri per il Riesame interno e il monitoraggio annuale del Piano Strategico di Ateneo e dei Piani Triennali di Dipartimento;
- Revisione delle [Politiche della Qualità di Ateneo](#) approvate dagli OdG in data 22 dicembre 2025;
- [Sistema di assicurazione della qualità di Ateneo](#) approvato dagli OdG in data 28 aprile 2026;
- [Relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo](#) approvato il 15 dicembre 2025;
- [Documento di Riesame del Sistema di AQ 2025 e Piano annuale della qualità 2026](#) ;
- Sistema di cruscotti;
- Schede Uniche Annuale dei Corsi di Studio (SUA-CdS);
- Schede di Monitoraggio Annuale (SMA);
- Rapporti di Riesame Ciclico;
- [Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti](#);
- Documentazione relativa ai CdD, inclusi i rapporti di riesame;
- I risultati delle rilevazioni delle [opinioni degli studenti, dei dottorandi](#), dei docenti e del personale tecnico-amministrativo;
- Relazioni delle audizioni effettuate;
- [Schede Uniche Annuale dei Dipartimenti](#) (SUA-Dip);
- Follow up della visita di accreditamento periodico: requisiti di Sede;
- [Regolamento del Consiglio Generale degli Studenti](#);
- [Principi generali per le Politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le Politiche e Strategie per l'assegnazione delle risorse ai Dipartimenti](#)
- Documentazione relativa al Progetto Dipartimento di Eccellenza DIECO
- Relazioni Annuale 2023, 2024, 2025 del progetto Dipartimento di Eccellenza DIECO
- Progetto Servizio di Coaching “ReStart: Ripensare il percorso, ritrovare motivazione, ripartire”

PREMESSA

La presente Relazione Annuale (RA) è stata redatta dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo (NdV) ai sensi degli artt. 12 e 14 del D.Lgs. 19/2012 e in conformità alle [Linee guida ANVUR 2026 per la redazione della Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione](#).

La RA non rappresenta soltanto un adempimento delle richieste del Sistema AVA3, ma costituisce soprattutto uno strumento di lettura critica del funzionamento complessivo dell'Ateneo e della sua capacità di tradurre la programmazione strategica in processi effettivamente monitorabili, sostenibili, e orientati al miglioramento.

Questa RA si concentra sulle attività svolte nel corso del 2025 e del primo semestre del 2026 e, in coerenza con le Linee Guida ANVUR, è articolata nelle seguenti sezioni:

- Valutazione della qualità dell'Ateneo, dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti;
- Valutazione del ciclo integrato della performance;
- Raccomandazioni e suggerimenti.

Le evidenze riportate in questa RA derivano da un'attività istruttoria articolata, che ha incluso:

- l'analisi della documentazione istituzionale;
- gli esiti delle attività di audit svolte nel corso del 2025 e del 2026.

Accogliendo le indicazioni di semplificazione contenute nelle Linee Guida ANVUR, la RA evita la riproduzione di dati e informazioni già disponibili in altri documenti istituzionali, privilegiando invece l'elaborazione critica e la valorizzazione di evidenze derivanti da approfondimenti specifici del NdV.

Questa Relazione è stata discussa nelle riunioni del NdV e approvata telematicamente in data 23 settembre 2026, in anticipo rispetto alla scadenza ordinaria del 31 ottobre 2026, al fine di garantirne la disponibilità nell'ambito della documentazione a supporto della visita di accreditamento periodico prevista per dicembre 2026, assicurandone la trasmissione ad ANVUR e al MUR tramite la piattaforma [Nuclei del CINECA](#).

IL CONTESTO ISTITUZIONALE

L'Università degli Studi dell'Insubria, con oltre 11.000 studenti, 446 docenti e 386 unità di Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario, si configura come un Ateneo di medie dimensioni, con un'offerta formativa articolata in cinque ambiti disciplinari: economico, giuridico, medico, scientifico-tecnologico e umanistico.

L'Ateneo presenta un assetto organizzativo articolato su due sedi (Varese e Como) e un polo didattico (Busto Arsizio), con otto Dipartimenti responsabili delle attività di didattica, ricerca e terza missione.

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).

All'interno dei Dipartimenti operano numerosi [Centri di Ricerca](#), [Centri Speciali](#), [Centri Interuniversitari](#).

In Ateneo, sono attivi [43 Corsi di Studio](#) (CdS):

- 24 Corsi di Laurea Triennale (LT);
- 16 corsi di Laurea Magistrale (LM);
- 3 corsi di Laurea Magistrale a Ciclo Unico (LMCU).

Sette LM sono erogate in lingua inglese:

- Biomedical Science;
- Biotechnology for the Bio-Based and Health Industry;
- Fisica;
- Global Entrepreneurship Economics and Management (GEEM);
- Hospitality for Sustainable Tourism Development;
- Informatica;
- Matematica

e sono presenti otto Lauree Magistrali che offrono il [doppio titolo](#).

Cinque CdS sono attivi in modalità blended/modalità mista: Economia e Management dell'Innovazione e della Sostenibilità - digitale integrato (LT); Scienze Motorie (LT); Economia, Diritto e Finanza d'Impresa (LM); Linguaggi e Competenze per la Formazione (LM); Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale (LM).

La [Scuola di Medicina](#), con sede a Varese, è la struttura di raccordo e coordinamento dei CdS di area Medica afferenti a DMC, DiMIT e DBSV.

In Ateneo sono attivi 8 [Corsi di Dottorato](#) di Ricerca (CdDR):

- Dottorato di Ricerca in Diritto e Scienze Umane;
- Dottorato di Ricerca in Fisica e Astrofisica;
- Dottorato di Ricerca in Informatica e matematica del calcolo;
- Dottorato di Ricerca in Medicina clinica e sperimentale e Medical Humanities;

- Dottorato di Ricerca in Medicina sperimentale e traslazionale;
- Dottorato di Ricerca in Methods and models for economic decisions;
- Dottorato di Ricerca in Scienze chimiche e ambientali;
- Dottorato di Ricerca in Scienze della vita e biotecnologie.

La [Scuola di Dottorato](#), con sede a Varese, coordina i CdDR attivati dall'Ateneo.

Sono attive complessivamente [37 scuole di specializzazione](#), suddivise in quattro aree:

- Area Medica (31 scuole);
- Area Sanitaria - Riservata ai non medici (3 scuole);
- Area Odontoiatrica (2 scuole);
- Professioni Legali (1 scuola).

Sono attivi [Master di I e II livello](#), [Summer e Winter School](#), [Corsi di aggiornamento](#), Corsi di perfezionamento e [Percorsi abilitanti di formazione iniziale - 60, 36 e 30 CFU](#).

Servizi amministrativi e di supporto sono presenti su entrambe le sedi e sul polo di Busto Arsizio.

Il Servizio Formazione raggruppa tre uffici: Coordinamento didattico, Alta formazione e Formazione insegnanti.

PRINCIPALI INTERVENTI DI CONSOLIDAMENTO DEL SISTEMA DI GOVERNO E DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Nel corso del 2025, l'Ateneo ha realizzato un insieme di interventi orientati al consolidamento dell'architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), in coerenza con le indicazioni del modello AVA3 e con le raccomandazioni formulate nell'ambito delle precedenti attività valutative. Gli interventi realizzati hanno interessato sia il rafforzamento degli strumenti di governo e di riesame, sia l'aggiornamento degli assetti organizzativi e documentali del Sistema di AQ, contribuendo a una progressiva formalizzazione dei processi e delle responsabilità.

In particolare, è attualmente operativa la Commissione per il Riesame che trae origine dalla Commissione AiQUA-SA, successivamente rinominata Commissione AiQUA di Sede con Deliberazione del Senato Accademico n. 26 del 18 febbraio 2025. Con Deliberazione del Senato Accademico n. 219 del 18 novembre 2025, la Commissione ha assunto l'attuale denominazione di Commissione per il Riesame; contestualmente, ne sono stati ridefiniti il ruolo e le funzioni, attribuendole il compito di supportare gli Organi di Ateneo nel monitoraggio e nel riesame dei risultati strategici.

A partire dal 1° novembre 2025, l'Ateneo ha proceduto alla nomina della componente studentesca nel PQA. A marzo 2026, è stato modificato il [Regolamento di funzionamento del PQA](#), al fine di recepire il nuovo assetto organizzativo. Il NdV valuta positivamente tale evoluzione, ritenendola coerente con il progressivo rafforzamento della dimensione partecipativa del sistema di AQ e con l'obiettivo di assicurare una sempre maggiore centralità della componente studentesca attraverso un coinvolgimento più strutturato e consapevole nei processi di monitoraggio, autovalutazione e miglioramento.

A dicembre 2025, gli Organi di Governo hanno approvato il documento sulle [Politiche per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo](#), predisposto dal PQA, che definisce il quadro strategico di riferimento per l'attuazione del miglioramento continuo delle attività istituzionali.

Sempre a dicembre 2025, è stato approvato il documento [Riesame del Sistema di AQ anno 2025 e Piano Annuale della Qualità anno 2026](#).

A gennaio 2026, il PQA ha approvato le [Linee Guida per il Riesame del Sistema di Governo di Ateneo](#), che esplicitano un approccio strutturato e sistematico alla valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza degli assetti di governance, disciplinando tempistiche, ruoli e responsabilità degli attori coinvolti. Il [Rapporto di Riesame del Sistema di Governo](#) dell'Ateneo predisposto dalla Commissione per il Riesame è stato approvato dal Senato Accademico (SA) il 18 maggio 2026 e dal Consiglio di amministrazione (CdA) il 26 maggio 2026.

Ad aprile 2026, è stato approvato dagli OdG l'aggiornamento del documento [Descrizione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#), che ha recepito le innovazioni intervenute negli assetti di governo e nella pianificazione strategica, contribuendo a rafforzare la leggibilità complessiva dell'architettura del Sistema di AQ.

Tali interventi hanno posto le premesse per una progressiva evoluzione verso un modello di governo maggiormente orientato all'utilizzo sistematico delle evidenze a supporto dei processi decisionali, al rafforzamento della responsabilizzazione dei diversi attori istituzionali e al consolidamento di una cultura della qualità quale componente strutturale dei processi di governo e di sviluppo dell'Ateneo.

VALUTAZIONE DELLO STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI INTRAPRESE A SEGUITO DELLA PRECEDENTE VISITA DI ACCREDITAMENTO PERIODICO

In coerenza con le indicazioni fornite da ANVUR, il NdV ha proceduto ad una valutazione dello stato di avanzamento delle azioni intraprese dall'Ateneo in risposta alle osservazioni formulate dalla Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) nell'ambito della visita di Accreditoamento Periodico conclusasi a ottobre 2019.

Con riferimento ai punti di attenzione relativi alla Sede, la CEV non aveva formulato giudizi inferiori a 6. L'Ateneo ha tuttavia ritenuto opportuno attivare specifiche azioni di miglioramento, anche in relazione ai punti di attenzione valutati con tale punteggio, considerandoli occasioni di riflessione e di ulteriore sviluppo del sistema di governo e di assicurazione della qualità.

Le evidenze raccolte indicano che le raccomandazioni formulate dalla CEV in occasione della precedente visita di Accreditoamento Periodico hanno rappresentato un importante fattore per l'evoluzione del sistema di governo, la pianificazione e l'AQ dell'Ateneo, contribuendo all'introduzione e al progressivo consolidamento di strumenti, processi e assetti organizzativi.

La valutazione di seguito riportata, effettuata alla conclusione del ciclo di accreditoamento periodico avviato a seguito della visita del 2019, intende fornire una rappresentazione sintetica del grado di presa in carico delle principali osservazioni formulate dalla CEV e del livello di maturazione delle azioni correttive e di miglioramento nel frattempo sviluppate dall'Ateneo.

Ambito	Osservazioni formulate dalla CEV	Principali azioni intraprese	Valutazione del NdV sullo stato di avanzamento
Piano strategico	Esplicitare per ogni obiettivo azioni e target misurabili, favorendo un monitoraggio d'insieme del raggiungimento degli obiettivi. Evidenziare con maggiore chiarezza il collegamento fra pianificazione dipartimentale e di Ateneo.	- costruzione del PSA 2024-2030 secondo una logica di esplicitazione di obiettivi, azioni e indicatori; - raccordo tra PSA e Piani Triennali di Dipartimento; - sviluppo dell'applicativo SPRINT e di cruscotti per il monitoraggio; - predisposizione delle relazioni annuali di attuazione del PSA; - progressiva integrazione tra strumenti di pianificazione, monitoraggio e riesame.	Il NdV rileva, a partire dal 2020, la progressiva costruzione di un sistema di pianificazione strategica integrato, monitorabile e orientato all'utilizzo di evidenze a supporto dei processi di monitoraggio, riesame e decisione, con crescente raccordo tra pianificazione di Ateneo e dipartimentale. Osservazione presa in carico, attuata e consolidata.
Riesame del Sistema di AQ	Strutturare un sistematico processo di riesame periodico interno generale di AQ	- introduzione del Riesame del Sistema di AQ; - introduzione del Piano Annuale della Qualità.	Le evidenze raccolte documentano, dal 2021, la progressiva strutturazione di un processo periodico e formalizzato di riesame del Sistema di AQ. Osservazione presa in carico e attuata.
Ruolo attribuito agli studenti	Rafforzare la consapevolezza del ruolo degli studenti negli organi di AQ e rendere maggiormente sistematico il loro accesso alle informazioni e ai risultati delle rilevazioni.	- introduzione della rappresentanza studentesca nel PQA; - piena trasparenza e diffusione degli esiti delle rilevazioni delle OPIS, OPID, Alma Laurea e Good Practice - consolidamento dei percorsi formativi sull'AQ.	Il NdV rileva un significativo rafforzamento delle condizioni che favoriscono la partecipazione informata e consapevole della componente studentesca ai processi di AQ. Osservazione presa in carico e attuata.
Autovalutazione dei CdS e Dipartimenti e verifica da parte del NdV	Rafforzare il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi	- progressiva strutturazione dei PTD con definizione di obiettivi, azioni, indicatori e target; - introduzione del monitoraggio annuale del grado di conseguimento degli obiettivi dei PTD; - predisposizione di strumenti a supporto delle attività di monitoraggio;	Il NdV ritiene significativo il rafforzamento dei processi di monitoraggio e della relativa tracciabilità. Osservazione attuata.

Ambito	Osservazioni formulate dalla CEV	Principali azioni intraprese	Valutazione del NdV sullo stato di avanzamento
		progressivo utilizzo degli esiti del monitoraggio nei processi di pianificazione e riesame.	
Ricerca e valorizzazione della conoscenza	Maggiore definizione degli indicatori di obiettivo e target nel PSA e una chiara definizione delle responsabilità	- esplicitazione, nel PSA 2024-2030, di obiettivi, azioni, indicatori e target; - introduzione dei documenti AQ Ricerca e VC; - sviluppo di processi di monitoraggio e di riesame; - predisposizione delle Relazioni annuali dei Delegati; - implementazione di cruscotti dedicati.	Il NdV osserva un significativo rafforzamento dei processi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione nell'ambito della ricerca e della valorizzazione della conoscenza. Osservazione presa in carico, con processi in fase di consolidamento.
Distribuzione delle risorse	Formalizzare e pubblicizzare i criteri di distribuzione delle risorse e dei punti organico.	Approvazione del documento Principi generali per le politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione delle risorse ai dipartimenti - febbraio 2026	Il documento introduce un quadro organico di criteri, indicatori e priorità per l'assegnazione delle risorse ai Dipartimenti, collegandolo esplicitamente al PSA 2024-2030 Osservazione presa in carico e attuata.
Strutture e servizi di supporto	Definire criteri per la verifica dell'adeguatezza delle risorse, delle strutture e dei servizi di supporto	Rafforzamento del monitoraggio tramite OPIS, Good Practice, CPDS, Commissione per il Riesame.	Il NdV prende atto di un progressivo monitoraggio dell'adeguatezza delle strutture e dei servizi, sebbene non siano stati definiti formalmente i criteri. Osservazione presa in carico, in consolidamento.

Nel loro complesso, le evidenze documentano un significativo avanzamento rispetto alle osservazioni formulate dalla CEV nel corso della precedente visita di Accreditamento Periodico.

Dall'analisi documentale e dagli esiti delle audizioni, il NdV rileva che il percorso di maturazione del sistema di AQ consente di sviluppare le capacità delle diverse articolazioni dell'Ateneo di utilizzare in modo sempre più sistematico il patrimonio di strumenti, informazioni ed evidenze progressivamente costruito per orientare i processi di autovalutazione, riesame e miglioramento.

VALUTAZIONE DELLO STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI INTRAPRESE A SEGUITO DELLE OSSERVAZIONI FORMULATE DAL NDV NELLA RELAZIONE ANNUALE 2025

L'analisi relativa alla presa in carico delle osservazioni del Nucleo è stata condotta tenendo conto delle principali evidenze documentali prodotte dall'Ateneo nel corso del 2025 e del primo semestre 2026, con particolare riferimento alla [Relazione di attuazione del Piano Strategico di Ateneo](#), alle [Relazioni dei Delegati di Ateneo](#), al documento [Politiche per l'Assicurazione della Qualità](#), al Riesame del Sistema di Governo 2026, alla Relazione del PQA 2025, al [Piano Annuale della Qualità](#), e al documento [Principi generali per le politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione delle risorse ai dipartimenti](#).

Ambito	Evidenze	Valutazione del NdV
Rafforzamento del sistema di monitoraggio e riesame	• LG Riesame di Governo; • istituzione Commissione per il Riesame; • primo Riesame di Governo; • monitoraggio obiettivi PSA 2024-2030 e PTD; • Giornata della Qualità.	Le evidenze disponibili documentano un significativo rafforzamento dei presidi metodologici e organizzativi a supporto dei processi di monitoraggio, riesame e progettazione, nonché la sistematizzazione di momenti di riflessione strutturata sul funzionamento del sistema di governo e di AQ. Presa in carico significativa, con processi in fase di consolidamento.
Sviluppo di strumenti e iniziative per la diffusione della cultura della qualità	• formazione AVA3; • aggiornamento LG AQ dei Dottorati di Ricerca; • aggiornamento LG consultazione Parti Interessate; • LG per la progettazione e proposta di istituzione di nuovi CdS; • LG per la compilazione della SUA 2026/2027; • aggiornamento LG redazione RA CPDS; • LG redazione relazione annuale Delegati; • LG redazione SUA-Dip.	Le iniziative intraprese testimoniano attenzione alla diffusione della cultura della qualità e al rafforzamento delle condizioni organizzative necessarie all'applicazione della logica PDCA. Permangono tuttavia livelli di maturità differenziati tra le strutture. Presa in carico significativa, in consolidamento.
Integrazione tra programmazione strategica e sistema di AQ	• raccordo PSA-PIAO-PAQ-piani dipartimentali.	Si osserva il progressivo sviluppo di un approccio integrato alla programmazione, al monitoraggio e al riesame, orientato a favorire una lettura unitaria dei risultati e un crescente utilizzo delle evidenze a supporto dei processi decisionali.

Ambito	Evidenze	Valutazione del NdV
		Presa in carico significativa, con evidenze di progressiva maturazione del sistema.
Rafforzamento del coinvolgimento della comunità accademica e degli stakeholder	• interazione con Consulta e CGS; • Giornata della Qualità; • Stati Generali della Ricerca.	Le evidenze disponibili documentano una crescente attenzione all'adozione di approcci partecipativi e al coinvolgimento delle diverse componenti della comunità accademica e degli stakeholder nei processi di pianificazione e sviluppo dell'Ateneo. Presa in carico significativa.
Allineamento tra obiettivi strategici, allocazione delle risorse e politiche di reclutamento	• Approvazione documento Principi generali per le politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione delle risorse ai dipartimenti; • collegamento tra fabbisogni e obiettivi di Ateneo e di Dipartimento.	Le evidenze disponibili documentano un rafforzamento della coerenza tra programmazione strategica, politiche di reclutamento e allocazione delle risorse, mediante la definizione di criteri maggiormente trasparenti e coerenti con gli obiettivi istituzionali. Presa in carico significativa, con processi in progressivo consolidamento.
Centri di ricerca e Centri speciali	• Regolamento per la verifica delle attività dei Centri di Ricerca; • individuazione, nel Riesame del Sistema di Governo, di una sezione dedicata ai Centri di Ricerca.	Il NdV prende atto dell'avvio di una riorganizzazione dei Centri di ricerca e dei Centri speciali. Presa in carico formalizzata e adeguatamente pianificata; attuazione e risultati da monitorare.

Le evidenze esaminate mostrano che le raccomandazioni formulate dal NdV hanno trovato concreta presa in carico da parte dell'Ateneo.

SEZIONE 1 - VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELL'ATENEO, DEI CORSI DI STUDIO, DEI DOTTORATI DI RICERCA E DEI DIPARTIMENTI

1.1 IL SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO

AMBITO DI VALUTAZIONE 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).*
- 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.*
- 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).*
- 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.*

L'Ateneo opera in un contesto di riferimento dinamico e competitivo, caratterizzato dalla prossimità a sistemi internazionali e dalla presenza di numerosi altri Atenei, elementi che incidono sia sulle opportunità di sviluppo sia sulle strategie di posizionamento, come evidenziato dall'analisi SWOT del [Piano Strategico di Ateneo 2024–2030](#) (PSA).

Il PSA, il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione](#) (PIAO) 2025-2027 e il [PIAO 2026-2028](#) riportano una mappatura ampia dei portatori di interesse interni ed esterni dell'Ateneo, insieme ad un'analisi articolata del contesto di riferimento, comprensiva delle principali dinamiche demografiche, economiche e competitive, nonché delle opportunità e criticità emergenti. Il NdV osserva che il PSA sviluppa un'impostazione nella quale l'analisi del contesto e la valutazione delle opportunità e dei rischi associati ai principali fenomeni esterni risultano strettamente integrate con il processo di pianificazione strategica, fornendo il quadro conoscitivo entro il quale vengono definite le priorità e le direttrici di sviluppo dell'Ateneo.

Si evidenzia la presenza di accordi e collaborazioni istituzionali rilevanti, tra cui l'Accordo quadro 2026 con la Camera di Commercio di Varese, le iniziative con ATS Insubria in ambito innovazione e le relazioni con enti locali (Comune di Busto Arsizio, Provincia e Comune di Como e Varese).

Elementi qualificanti dell'interazione con gli stakeholder esterni sono rappresentati dalla presenza di componenti non accademiche nel Consiglio di amministrazione (CdA), designati dagli enti locali secondo quanto previsto dallo [Statuto](#), e di una [Consulta Ateneo-Territorio](#), la cui composizione riflette la dimensione multicampus e il radicamento territoriale dell'Ateneo, prevedendo, accanto alla componente accademica e studentesca, la rappresentanza delle Province e dei Comuni di Varese e Como e delle rispettive Camere di Commercio.

L'Ateneo ha coinvolto la Consulta Ateneo-Territorio nella fase antecedente l'approvazione definitiva del PSA (verbale 19 maggio 2025) e, successivamente, nella restituzione degli esiti del primo monitoraggio (verbale 8 giugno 2025). L'audizione del 30 giugno 2026 con la Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica ha consentito di precisare che la prima interlocuzione, pur avendo favorito l'avvio di un confronto con i rappresentanti del territorio, non si è svolta in tempi tali da consentire alla Consulta di formulare contributi sui contenuti del Piano. Il NdV rileva positivamente la prosecuzione del confronto con la Consulta sugli esiti del monitoraggio e ritiene opportuno consolidarne progressivamente il ruolo quale sede di ascolto e confronto collettivo con gli stakeholder esterni, attraverso modalità e momenti di coinvolgimento che ne favoriscano un contributo effettivo nelle fasi di pianificazione, monitoraggio e riesame delle strategie di Ateneo.

Il coinvolgimento attivo degli stakeholder interni, studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB), è assicurato attraverso i processi partecipativi e gli organismi di governo e AQ previsti dallo Statuto e dai Regolamenti di Ateneo.

Nel corso del 2026 l'Ateneo ha inoltre ampliato le modalità di ascolto diretto dei portatori di interesse attraverso l'attivazione di specifiche rilevazioni. Per gli stakeholder interni è stato reso disponibile un [questionario online](#) sull'attuazione del PSA, compilabile fino alla fine dell'anno. Parallelamente, è stato predisposto un questionario destinato a un insieme selezionato di stakeholder esterni, rappresentativi delle diverse categorie di portatori di interesse dell'Ateneo, il cui invio è previsto nel mese di settembre 2026.

Sono presenti canali strutturati di interlocuzione tra gli studenti e i vertici dell'Ateneo, realizzati attraverso incontri sistematici e formalizzati del Consiglio Generale degli Studenti (CGS) con la Rettrice e il Prorettore Vicario, con la Delegata alla Didattica e Formazione e con il Direttore Generale. Gli incontri contribuiscono a favorire la partecipazione attiva degli studenti alla vita dell'Ateneo e a creare occasioni di confronto sulle principali istanze della componente studentesca finalizzate alla loro soluzione. Tali interlocuzioni contribuiscono ad aumentare la consapevolezza del ruolo degli studenti quali interlocutori attivi nei processi di sviluppo dell'Ateneo e costituiscono un elemento favorevole alla integrazione del punto di vista studentesco nei processi decisionali e di pianificazione.

Analogamente, il confronto con la componente docente risulta assicurato anche attraverso incontri sistematici e formalizzati della Governance con i Delegati e con i Direttori di Dipartimento. Tali occasioni favoriscono la raccolta delle istanze provenienti dalle strutture e la condivisione degli indirizzi strategici dell'Ateneo, contribuendo al raccordo tra livello centrale e articolazioni dipartimentali.

Si segnala la partecipazione di componenti CGS alla Consulta Giovanile del Comune di Varese, organismo consultivo autonomo permanente che può esprimere pareri, rilievi, raccomandazioni e proposte inerenti alle tematiche giovanili. Il funzionamento della Consulta è disciplinato da un Regolamento che ne stabilisce la composizione: la Consulta è formata da un'assemblea composta da due rappresentanti per ognuna delle associazioni giovanili (ad esempio, sportive, culturali, di

volontariato, di categoria, organizzazioni giovanili di partiti politici) e due rappresentanti per l'Università dell'Insubria.

La dimensione internazionale del contesto di riferimento è sostenuta dalla partecipazione a reti e progetti con istituzioni estere, contribuendo al rafforzamento della visibilità e della competitività dell'Ateneo.

Per quanto concerne la definizione della visione, l'Ateneo esplicita nel PSA missione, valori e orientamenti strategici che risultano complessivamente coerenti con il contesto di riferimento, le risorse disponibili e le prospettive di sviluppo. La visione risulta chiara, allineata con gli standard europei ESG e adeguatamente formalizzata, evidenziando una buona integrazione tra didattica, ricerca e terza missione.

Il PSA propone una lettura unitaria delle missioni istituzionali e delle loro interrelazioni, superando una rappresentazione per ambiti separati e valorizzando invece le reciproche connessioni tra didattica, ricerca, valorizzazione della conoscenza e dimensioni trasversali di sviluppo dell'Ateneo. Il PSA individua, infatti, alcune direttrici strategiche che intercettano trasversalmente tutte e tre le missioni, tra cui l'internazionalizzazione, la sostenibilità, la digitalizzazione e il rafforzamento delle relazioni con il territorio, che orientano in modo sistemico lo sviluppo dell'Ateneo nel medio-lungo periodo. Tale impostazione configura la pianificazione strategica come strumento unitario di indirizzo e integrazione delle diverse politiche di Ateneo, in coerenza anche con quanto emerso nell'incontro del NdV con i Delegati della Rettrice nel giugno 2026.

La visione strategica di Ateneo risulta declinata a livello dipartimentale attraverso i [Piani Triennali dei Dipartimenti](#) (PTD) e della [Scuola di Medicina](#), la cui coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo è stata presidiata mediante un processo di pianificazione integrata e di cascading degli obiettivi, finalizzato a tradurre gli indirizzi strategici di Ateneo in obiettivi operativi coerenti a livello dipartimentale, pur nel rispetto delle specificità scientifiche e culturali delle singole strutture, come riportato nella [Relazione 2025 sull'attuazione del Piano Strategico dell'Ateneo 2024-2030](#). Il NdV rileva positivamente che il processo di elaborazione dei PTD appare caratterizzato da un equilibrio tra coordinamento centrale e coinvolgimento delle strutture dipartimentali, favorendo al contempo la coerenza complessiva della pianificazione e la valorizzazione delle specificità delle singole strutture.

Dagli obiettivi strategici derivano gli obiettivi operativi, definiti nel [PIAO 2026-2028](#), attraverso i quali viene realizzata la strategia, in coerenza con la visione e le politiche di Ateneo. Il PIAO si configura quindi come strumento di integrazione operativa che assicura il collegamento tra obiettivi, risorse e [assetto organizzativo](#). Il nuovo ciclo di pianificazione configura progressivamente la programmazione strategica come un processo integrato di definizione degli obiettivi, attribuzione delle responsabilità, monitoraggio periodico e riesame dei risultati. La definizione del nuovo ciclo di pianificazione ha inoltre tenuto conto degli esiti del monitoraggio conclusivo del PSA 2019-2024, contribuendo ad assicurare continuità tra valutazione dei risultati conseguiti e definizione delle nuove priorità strategiche.

Nella [sintesi del PIAO 2026-2028](#), sono rappresentati in forma grafica i collegamenti tra gli obiettivi operativi e gli obiettivi strategici. La rappresentazione esplicita delle relazioni tra obiettivi strategici e operativi contribuisce a rendere maggiormente leggibile la catena di creazione del valore pubblico e a rafforzare la tracciabilità dei collegamenti tra indirizzi strategici, azioni e risultati attesi.

Alla piattaforma SPRINT (CINECA) è stata attribuita, con Delibera del CdA n. 191/2025, la funzione di repository unificato degli obiettivi strategici di Ateneo e dei Dipartimenti e delle informazioni relative al loro monitoraggio. In SPRINT sono ricondotti, per ciascun obiettivo, i relativi target, KPI o attività, orizzonte temporale e responsabilità, nonché i collegamenti tra gli obiettivi dipartimentali e i macro-obiettivi di Ateneo e con gli obiettivi di performance definiti nel PIAO.

I Delegati, i Direttori di Dipartimento e i Responsabili amministrativi sono responsabili, per gli obiettivi di rispettiva competenza, dell'alimentazione e dell'aggiornamento della piattaforma ai fini del monitoraggio periodico e della rendicontazione dei risultati. Il processo è coordinato dalla Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo, con il supporto tecnico dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, che affianca i soggetti responsabili nell'alimentazione e nell'aggiornamento della piattaforma.

A supporto del processo sono stati definiti specifici criteri metodologici e operativi per il monitoraggio e il riesame del PSA e dei PTD, volti ad assicurare modalità omogenee di analisi e rendicontazione tra le diverse strutture. Tali criteri promuovono, oltre alla rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, l'analisi dei fattori endogeni ed esogeni che hanno inciso sui risultati e delle eventuali azioni correttive, nonché la raccolta delle relative evidenze documentali. A tal fine, SPRINT mette a disposizione specifici campi, la cui compilazione non è attualmente obbligatoria, ma è indicata come buona prassi ai fini di una più completa analisi e rendicontazione del processo. Le informazioni così raccolte costituiscono la base informativa per il successivo riesame.

A partire dai dati presenti in SPRINT è stata inoltre sviluppata un'applicazione dedicata alla rappresentazione dei risultati del monitoraggio del PSA, che consente differenti modalità di lettura, con riferimento al livello degli obiettivi e al relativo cascading, ai referenti e alle strutture, alle priorità strategiche e al grado di raggiungimento dei target. Quest'ultimo è rappresentato sia attraverso il valore medio di raggiungimento sia mediante specifiche soglie: valori inferiori al 95% sono classificati come "sotto le attese", valori compresi tra il 95% e il 100% come "in linea con le attese" e valori superiori al 100% come "sopra le attese".

Il NdV rileva che l'Ateneo ha integrato le strategie di comunicazione all'interno del PSA 2024–2030, riconoscendo alla comunicazione un ruolo trasversale a supporto della diffusione degli obiettivi strategici e del rafforzamento dell'identità istituzionale. Il [Piano di Comunicazione 2026](#) prevede strumenti strutturati di informazione e coinvolgimento rivolti alla comunità accademica, finalizzati a favorire una ampia conoscenza e condivisione delle strategie e delle attività dell'Ateneo. A tali strumenti di comunicazione si affiancano, a partire dal monitoraggio sull'attuazione del PSA relativo al 2025, [azioni di ascolto](#) della comunità universitaria e degli interlocutori esterni, finalizzate a raccogliere valutazioni e suggerimenti sulle iniziative realizzate e sui risultati conseguiti nell'attuazione della pianificazione strategica.

Il [PSA](#) e il [PIAO](#) sono resi pubblici attraverso le pagine istituzionali e la sezione Amministrazione Trasparente.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente il livello di strutturazione raggiunto dal sistema di pianificazione strategica dell'Ateneo. La visione e gli obiettivi risultano chiaramente definiti e

progressivamente integrati in una filiera che collega pianificazione di Ateneo, programmazione dipartimentale e programmazione operativa, assicurando al contempo la definizione di responsabilità, indicatori e target e la disponibilità di strumenti a supporto del successivo monitoraggio.

Significativo appare il consolidamento del raccordo tra PSA, PTD e PIAO e la progressiva strutturazione del processo di monitoraggio della pianificazione strategica, sostenuta dalla definizione di criteri metodologici comuni e dall'utilizzo della piattaforma SPRINT. Quest'ultima contribuisce a rendere maggiormente leggibili e tracciabili i collegamenti tra obiettivi strategici e operativi, azioni, indicatori, target e responsabilità e a raccogliere in modo strutturato le relative informazioni di monitoraggio. La diretta responsabilizzazione dei soggetti titolari degli obiettivi nell'alimentazione e nell'aggiornamento delle informazioni costituisce un ulteriore elemento rilevante ai fini della tracciabilità del processo.

Il NdV ritiene che la disponibilità di strumenti e informazioni costituisca ora una base adeguata per svilupparne un utilizzo sempre più consapevole e sostanziale, orientato non soltanto alla rendicontazione dei risultati, ma soprattutto alla comprensione delle cause degli eventuali scostamenti, all'individuazione delle azioni conseguenti e alla verifica dei loro effetti.

Il NdV rileva la presenza di molteplici modalità di coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni. Con riferimento a questi ultimi, permangono tuttavia margini di ulteriore sviluppo nella strutturazione di modalità di coinvolgimento che ne favoriscano un contributo effettivo e documentabile nelle diverse fasi del ciclo strategico. In tale prospettiva, appare opportuno consolidare progressivamente il ruolo della Consulta Ateneo-Territorio quale sede di ascolto e confronto, favorendone maggiormente il coinvolgimento nelle fasi di pianificazione, monitoraggio e riesame delle strategie di Ateneo.

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.*
- 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.*
- 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.*
- 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.).*
- 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.*

Il sistema di governo e gestione delle attività dell'Ateneo è delineato dallo [Statuto](#) e dai [Regolamenti di Ateneo](#), che definiscono in modo articolato ruoli, competenze e responsabilità degli Organi e delle strutture.

Il modello organizzativo dell'Ateneo è articolato in Amministrazione centrale, con Direzione Generale e 4 Aree Dirigenziali, cui si aggiungono 8 Dipartimenti, la Scuola di Medicina, la Scuola di Dottorato, numerosi Centri di Ricerca, Centri Speciali e Centri Interuniversitari. Ciascuna Area Dirigenziale è strutturata in Servizi e Uffici, secondo un [organigramma](#) chiaramente definito e consultabile sul sito istituzionale. La formalizzazione e la comunicazione dell'assetto organizzativo contribuiscono a rendere chiaramente identificabili le responsabilità organizzative e le relazioni funzionali tra le diverse strutture dell'Ateneo.

Con l'inizio del mandato rettorale, la [Rettrice](#) e il [Prorettore Vicario](#), che la rappresenta presso la sede di Como, hanno individuato una serie di [Deleghe](#) per il presidio delle attività. Il coordinamento tra Rettrice, Prorettore Vicario, Delegati, Direzione Generale e Direttori di Dipartimento costituisce un elemento rilevante di presidio, garantito sia attraverso gli organi collegiali, sia mediante riunioni periodiche formalizzate e verbalizzate. Numerose [Commissioni](#) di Ateneo contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del PSA. Il sistema delle Deleghe e delle Commissioni di Ateneo contribuisce sia al presidio dei singoli ambiti di attività sia alla costruzione di sedi stabili di coordinamento e confronto tra i diversi attori istituzionali. Il raccordo tra il sistema delle Deleghe e la programmazione strategica è reso esplicito e tracciabile in SPRINT, nel quale i Delegati sono associati, in qualità di owner o co-owner, a specifici obiettivi e azioni del Piano Strategico, con funzioni di presidio e monitoraggio, ferme restando le competenze decisionali degli Organi di Governo e quelle gestionali dell'Amministrazione. La revisione del modello organizzativo nel dicembre 2025 è stata orientata a rafforzare il coordinamento tra governance strategica, strutture amministrative e sistema di AQ, anche attraverso una maggiore integrazione tra processi di pianificazione, verifica e riesame. La revisione ha reso maggiormente esplicite le relazioni tra i diversi livelli di governo e il raccordo tra funzioni di indirizzo, supporto amministrativo e assicurazione della qualità. Considerata la recente attuazione della riorganizzazione, il NdV ritiene opportuno che nei successivi cicli di monitoraggio ne siano verificati gli effetti, anche con riferimento all'efficienza dei processi, alla qualità dei servizi e all'effettivo miglioramento del coordinamento organizzativo.

La [Relazione 2025 sull'attuazione del Piano Strategico dell'Ateneo 2024-2030](#) evidenzia l'attribuzione di specifiche responsabilità ai soggetti coinvolti nell'attuazione delle azioni strategiche, contribuendo a rendere maggiormente riconoscibili i livelli di presidio dei processi e le relative responsabilità organizzative.

Per quanto riguarda il sistema di AQ, il NdV osserva che l'Ateneo dispone di un modello organizzativo formalizzato e strutturato, articolato su più livelli (Sede e Dipartimenti/Corsi di Studio/Dottorati), coerente con il modello AVA3 e con gli standard ESG. Il modello appare caratterizzato da una chiara articolazione delle responsabilità tra livello centrale e strutture periferiche e da un'impostazione che favorisce il raccordo tra le diverse missioni istituzionali e i relativi processi di AQ.

Il documento [Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#) rappresenta il riferimento per l'architettura complessiva del sistema. Tale fonte, approvata per la prima volta nel luglio 2018, è stata aggiornata nel 2024 per l'adeguamento al modello AVA3 e ulteriormente rivista ad aprile 2026 per recepire le modifiche intervenute nel sistema di governo. Il documento definisce in modo sistematico attori, ruoli e responsabilità e prevede il coinvolgimento delle diverse

componenti della comunità universitaria nei differenti livelli del sistema. Il NdV rileva positivamente che la recente revisione del documento ha consentito di recepire in maniera coordinata le innovazioni intervenute nel sistema di governo, contribuendo a rafforzare la coerenza complessiva dell'architettura di AQ e la leggibilità delle relazioni tra i diversi attori del sistema.

Nel periodo di riferimento sono intervenuti specifici elementi di rafforzamento del sistema di AQ, già richiamati nel paragrafo “Principali interventi di consolidamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità”.

In coerenza con le raccomandazioni formulate dal NdV nella Relazione Annuale 2025, l'Ateneo ha chiarito il perimetro operativo reciproco tra PQA e Commissione AiQUA Sede, riducendo possibili sovrapposizioni e stabilendo con chiarezza i rispettivi ruoli. Alla Commissione AiQUA Sede è stato assegnato il ruolo istruttorio del riesame del sistema di governo ed è stata coerentemente ridenominata [Commissione per il Riesame](#) (Deliberazione del Senato Accademico n. 219 del 18 novembre 2025). Tale intervento ha contribuito a delimitare con maggiore chiarezza le funzioni dei diversi organismi e a rendere più leggibile l'architettura complessiva del sistema.

La composizione dei principali organi è riportata nella tabella seguente.

Composizione degli Organi per categoria di personale

Organo	Personale docente	Personale TAB
Consiglio di amministrazione	3 rappresentanti	1 rappresentante
Senato Accademico	15 rappresentanti di cui 5 Direttori di Dipartimento	4 rappresentanti
Nucleo di Valutazione	2 rappresentanti	A supporto
Presidio della Qualità	8 rappresentanti	A supporto
Consiglio di Dipartimento	Tutti i docenti afferenti	una rappresentanza elettiva pari al 50% delle unità di PTAB assegnate al Dipartimento

Il coinvolgimento diffuso di docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario negli organi collegiali e nei processi di AQ appare coerente con una concezione partecipata del governo universitario e favorisce la condivisione delle informazioni e delle responsabilità nei processi decisionali. Il NdV valuta positivamente l'ampiezza delle sedi nelle quali è assicurata la rappresentanza delle diverse componenti della comunità universitaria. La presenza negli Organi costituisce tuttavia una condizione necessaria, ma non di per sé sufficiente, per valutare l'effettività della partecipazione ai processi decisionali; assume pertanto rilievo anche la capacità del sistema di favorire un contributo sostanziale delle diverse componenti e di assicurare adeguata restituzione rispetto alle istanze e alle proposte formulate.

Con particolare riferimento al PTAB, il NdV rileva positivamente, accanto alla rappresentanza negli Organi, la presenza di diverse occasioni di informazione, ascolto e confronto con la Governance, tra cui gli incontri sistematici fra il Direttore Generale e i Dirigenti, il confronto periodico tra il Direttore Generale e i RAD, gli approfondimenti dedicati alla riorganizzazione organizzativa e le iniziative di restituzione e discussione degli esiti della rilevazione Good Practice.

Il NdV ritiene tuttavia opportuno che l'effettivo contributo di tali forme di partecipazione ai processi decisionali sia adeguatamente documentato, anche dando evidenza, ove pertinente, delle istanze e delle proposte emerse e del loro eventuale recepimento nelle decisioni assunte.

La presenza di una rappresentanza per area di Direttori di Dipartimento nel SA rappresenta un elemento di coordinamento e comunicazione tra livello centrale e strutture dipartimentali, favorendo la circolazione delle informazioni e il coordinamento delle decisioni. Tale raccordo è ulteriormente rafforzato dall'operato delle Commissioni di Ateneo a supporto delle diverse Deleghe nelle quali siedono rappresentanti di tutti i Dipartimenti. Tale assetto assume particolare rilievo in considerazione della natura multicampus dell'Ateneo, poiché favorisce la presenza di canali permanenti di raccordo tra livello centrale e strutture dipartimentali.

Ulteriori canali sono rappresentati dagli incontri periodici dei Direttori di Dipartimento con la Governance.

Il NdV osserva che anche il sistema di AQ è supportato da flussi informativi strutturati, che coinvolgono il PQA, le Commissioni AiQUA e tutti gli altri organismi competenti, consentendo la circolazione delle evidenze prodotte dai processi di monitoraggio e riesame tra il livello centrale e le strutture. Tali flussi sono gestiti mediante l'utilizzo di diversi strumenti e canali di comunicazione (siti web, intranet, piattaforma e-learning), come formalizzato nella [Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#). In particolare, sulla piattaforma e-learning, docenti, studenti e PTAB hanno accesso ad uno spazio condiviso, nel quale sono resi disponibili i documenti predisposti dalle varie Commissioni di AQ (relazioni annuali e documenti di monitoraggio). La messa a disposizione della documentazione prodotta dai diversi organismi di AQ in un ambiente condiviso contribuisce a rafforzare la trasparenza interna del sistema e a favorire la diffusione delle informazioni e delle pratiche di assicurazione della qualità tra le diverse componenti accademiche.

Il NdV rileva la presenza di momenti strutturati di confronto tra Organi di Governo, Direzione Generale e Presidio della Qualità, funzionali al coordinamento delle attività. La Coordinatrice del PQA è sistematicamente invitata alle riunioni della Commissione per il riesame.

Il NdV e il PQA operano in un rapporto di confronto istituzionale, nel pieno rispetto dell'autonomia e delle distinte funzioni attribuite ai due organismi dal sistema AVA3.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV esprime una valutazione complessivamente positiva sul modello di governo e di AQ dell'Ateneo, ritenendolo coerente con le dimensioni, la complessità organizzativa e la natura multicampus dell'Università.

Le evidenze raccolte documentano un progressivo consolidamento dell'architettura organizzativa e di AQ, caratterizzata da una crescente formalizzazione dei processi, da una più chiara attribuzione delle responsabilità e dalla presenza di molteplici meccanismi di raccordo tra Organi di Governo, strutture amministrative, PQA, NdV e Dipartimenti. La recente revisione degli assetti organizzativi e dei documenti di riferimento ha inoltre contribuito a rendere maggiormente leggibili le relazioni tra i diversi attori e livelli del sistema.

La fase di maturazione raggiunta dal sistema rende tuttavia sempre più importante affiancare alla verifica della corretta definizione e formalizzazione dei processi una valutazione periodica della loro effettiva efficacia, basata sulla capacità del sistema di favorire la chiusura del ciclo

PDCA, di tradurre le evidenze di monitoraggio e riesame in decisioni e azioni conseguenti, di ridurre la ricorrenza delle criticità e di sostenere concretamente le strutture nei processi di miglioramento.

Con riferimento alla partecipazione delle diverse componenti della comunità universitaria, il NdV valuta positivamente l'ampiezza delle forme di rappresentanza e delle occasioni di coinvolgimento previste dal sistema. Permane tuttavia l'opportunità di consolidare, in particolare per il PTAB, modalità strutturate e riconoscibili di interlocuzione con la Governance, che consentano non soltanto l'espressione delle istanze, ma anche la tracciabilità del loro eventuale recepimento e la restituzione rispetto alle decisioni assunte.

L'architettura multilivello del Sistema di AQ prevede flussi tra gli organismi centrali e le strutture responsabili della didattica, della ricerca e della valorizzazione della conoscenza, attraverso la documentazione di monitoraggio e riesame e le attività di presidio e supporto previste dal sistema. Il NdV ritiene che la presenza e la formalizzazione delle interazioni costituiscano un presupposto importante per il funzionamento del sistema, ma non siano di per sé sufficienti a dimostrarne l'efficacia. Quest'ultima dovrà essere valutata anche attraverso la capacità del sistema di utilizzare le evidenze prodotte dai processi di monitoraggio, valutazione e riesame per orientare le decisioni e le azioni di miglioramento e verificarne successivamente gli esiti, nel rispetto delle responsabilità proprie dei diversi attori.

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.

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.

Il sistema di monitoraggio risulta articolato secondo una logica multilivello, che coinvolge sia gli organismi e le strutture centrali sia le articolazioni dipartimentali e i relativi processi di AQ.

Un elemento di continuità tra monitoraggio, riesame e nuova pianificazione è rappresentato dall'utilizzo degli esiti del monitoraggio conclusivo del [PSA 2019-2024](#) che, insieme all'aggiornamento dell'analisi di contesto e della SWOT, hanno costituito una base conoscitiva per la definizione del [PSA 2024-2030](#).

A livello centrale, il monitoraggio del [PSA 2024-2030](#) e degli obiettivi ad esso correlati è organizzato secondo un ciclo annuale strutturato, orientato alla verifica dello stato di avanzamento delle azioni, del grado di raggiungimento dei target e della coerenza tra pianificazione strategica, programmazione operativa e risultati conseguiti.

Il processo è coordinato dalla [Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica](#), con il supporto dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione e delle strutture amministrative competenti per il presidio tecnico-gestionale del sistema. Tale assetto assicura il presidio metodologico e operativo delle attività di monitoraggio e favorisce l'integrazione delle informazioni provenienti dai diversi ambiti istituzionali.

Come evidenziato nella [Relazione annuale sull'attuazione del Piano Strategico dell'Ateneo 2024–2030 – Anno 2025](#), aggiornata a marzo 2026, il monitoraggio risulta progressivamente strutturato secondo una logica integrata di pianificazione, controllo e riesame, sviluppata in raccordo con il PIAO, le Politiche di AQ, il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ e gli strumenti di programmazione dipartimentale. Il sistema si articola su più livelli: monitoraggio del posizionamento strategico complessivo dell'Ateneo; monitoraggio dell'avanzamento per ambiti strategici; monitoraggio analitico degli indicatori associati ai singoli obiettivi. La Relazione sull'attuazione del Piano Strategico restituisce pertanto informazioni a differenti livelli di analisi, consentendo una lettura complessiva del posizionamento strategico dell'Ateneo e, al contempo, un approfondimento dei singoli ambiti di intervento e dei relativi risultati.

Il monitoraggio è attuato grazie a strumenti informativi gestionali e di supporto decisionale, tra cui U-GOV, IRIS, applicativi CINECA-Sprint e HR Suite-VP, nonché a sistemi di business intelligence (Power BI) e cruscotti di Ateneo, che consentono la gestione integrata degli obiettivi, l'associazione con indicatori e KPI, il monitoraggio periodico e la rendicontazione finale. L'insieme dei sistemi informativi e degli strumenti di business intelligence progressivamente implementati dall'Ateneo contribuisce alla costruzione di una base informativa articolata e potenzialmente idonea a supportare le attività di monitoraggio, analisi e successivo riesame delle politiche e delle strategie istituzionali.

L'impianto di monitoraggio è rafforzato dalla strutturazione degli obiettivi del PSA 2024–2030 in un sistema articolato di indicatori, target e responsabilità gestionali, che consente una misurazione puntuale e continuativa dei risultati conseguiti. L'impianto degli indicatori appare caratterizzato da un'ampia copertura delle missioni istituzionali e dei processi di supporto, favorendo una lettura multidimensionale delle performance e dei risultati dell'Ateneo.

Il NdV rileva positivamente che il sistema di monitoraggio integra fonti informative eterogenee e combina indicatori ministeriali e di sistema con indicatori interni e dati provenienti da rilevazioni esterne, ampliando le possibilità di analisi e di interpretazione dei fenomeni monitorati.

A titolo esemplificativo, nell'ambito dell'internazionalizzazione sono monitorati indicatori relativi alla mobilità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, agli accordi internazionali e all'attrattività dell'Ateneo; per la didattica e gli esiti formativi sono utilizzati indicatori relativi alla soddisfazione degli studenti e all'occupabilità dei laureati; per gli ambiti gestionali e amministrativi sono presi in considerazione obiettivi di performance organizzativa, anticorruzione, trasparenza, formazione, benessere organizzativo e soddisfazione per i servizi erogati.

Nel corso del 2025, l'Ateneo ha rafforzato il collegamento tra monitoraggio e dimensione economico-finanziaria, introducendo modalità che consentono di associare le operazioni contabili agli obiettivi del Piano Strategico. Tale evoluzione permette una lettura più dettagliata della integrazione tra risultati conseguiti e utilizzo delle risorse, anche in relazione al bilancio annuale e triennale. In tale contesto si colloca anche la formalizzazione dei criteri di allocazione delle risorse e di programmazione del reclutamento, attraverso il documento [Principi generali per le politiche di reclutamento e i criteri di distribuzione delle risorse ai Dipartimenti](#), approvato dal SA a febbraio 2026, che introduce indicatori e criteri coerenti con il PSA e con gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo. Tale evoluzione amplia le possibilità di analisi, consentendo di affiancare alla lettura dei risultati raggiunti anche una maggiore comprensione delle modalità di impiego delle risorse e della loro coerenza rispetto alle priorità strategiche dell'Ateneo.

Nell'ambito delle attività di monitoraggio, l'Ateneo chiede ai Delegati di predisporre una relazione annuale su un [format](#) messo a punto dal PQA. Le relazioni annuali dei Delegati risultano orientate non soltanto alla rendicontazione delle attività svolte, ma anche all'autovalutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi strategici assegnati e al contributo ai processi di riesame di governo e del sistema di AQ. Il NdV osserva che le relazioni dei Delegati contribuiscono ad arricchire il patrimonio informativo dell'Ateneo mediante evidenze di natura prevalentemente qualitativa, consentendo di integrare i risultati derivanti dagli indicatori con elementi interpretativi e riflessivi sui processi attuati e sui risultati conseguiti.

A livello dipartimentale, l'Ateneo prevede un monitoraggio annuale, i cui esiti sono documentati nella Scheda Unica Annuale di Dipartimento (SUA-DIP), redatta sulla base di un [format](#) predisposto dal PQA, e consultabile dalla comunità accademica nello spazio e-learning del PQA.

La SUA-DIP integra in un unico documento il monitoraggio delle diverse attività dipartimentali e costituisce un riferimento per le attività del PQA, del NdV e della Commissione per il Riesame di Sede.

Nella SUA-DIP confluiscono:

- il monitoraggio della didattica dei CdS triennali, magistrali e a ciclo unico. Il processo è affidato ai Presidenti dei CdS, coadiuvati dalle Commissioni di Assicurazione della Qualità della didattica dei singoli CdS afferenti (AiQUA-CdS, che comprendono anche una rappresentanza studentesca). Queste ultime fondano la propria analisi sulla RA della CPDS, sulle Opinioni degli studenti (OPIS), sugli indicatori ministeriali resi disponibili attraverso le Schede di Monitoraggio Annuali (SMA) e sugli indicatori AlmaLaurea e Good Practice.
- per quanto riguarda i CdDR, il monitoraggio è affidato ai Coordinatori, con il supporto delle relative Commissioni AiQUA PhD, e si basa sulla verifica degli indicatori quantitativi e qualitativi previsti dal modello ANVUR AVA3, nonché su eventuali indicatori specifici del Corso. Le OPIS sono oggetto di analisi a livello di Ateneo da parte del NdV nell'ambito della propria Relazione annuale.
- il monitoraggio delle attività della ricerca e Terza Missione. I Direttori di Dipartimento, con il supporto della Commissione di Assicurazione della Qualità della Ricerca (AiQUAR), monitorano annualmente il grado di raggiungimento dei target strategici dipartimentali con riferimento alla Ricerca e alla TM.

Gli esiti del monitoraggio sono documentati annualmente entro il mese di maggio.

Il NdV rileva positivamente che il monitoraggio dipartimentale è stato progressivamente configurato in una prospettiva unitaria, nella quale didattica, ricerca, valorizzazione della conoscenza e obiettivi strategici sono ricondotti entro un unico quadro di riferimento documentale e valutativo.

La [Relazione annuale sull'attuazione del Piano Strategico di Ateneo](#) riporta in appendice le [Relazioni dei Delegati della Rettrice](#) e gli esiti del [monitoraggio degli obiettivi strategici dei Dipartimenti](#). La Relazione annuale sull'attuazione del Piano Strategico assume la funzione di documento di sintesi e integrazione delle evidenze prodotte dai diversi livelli del sistema di monitoraggio dell'Ateneo.

Gli esiti complessivi del monitoraggio sono oggetto di analisi sistematica da parte della Commissione per il Riesame (a cui partecipa anche la Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica) e da parte del Direttore Generale. Tale analisi consente una lettura integrata delle

evidenze prodotte dal sistema e alimenta le successive attività di riesame e di supporto alle decisioni degli Organi di Governo.

Gli esiti dell'audizione con la Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica del 30 giugno 2026 hanno consentito di approfondire le modalità di accompagnamento dei Dipartimenti nella costruzione e nel monitoraggio dei PTD. Il percorso ha previsto incontri con le strutture, l'esame delle bozze dei Piani, il supporto all'utilizzo della piattaforma SPRINT e una progressiva razionalizzazione del sistema degli indicatori, il cui numero complessivo è stato ridotto da 480 a 300. Il primo ciclo di monitoraggio ha tuttavia evidenziato una certa eterogeneità nelle scelte operate dai Dipartimenti, con particolare riferimento alla numerosità e al livello di sfida dei KPI, che richiede cautela nella lettura comparativa dei livelli di raggiungimento degli obiettivi. In tale prospettiva, sarà importante verificare nei successivi cicli di monitoraggio se le azioni di accompagnamento e le indicazioni metodologiche adottate abbiano effettivamente contribuito a ridurre le disomogeneità rilevate e a migliorare la significatività e la confrontabilità degli indicatori.

Con riferimento alle rilevazioni Good Practice, il NdV rileva che nel 2026 è stato formalizzato, nell'ambito del [Manuale del controllo di gestione](#), il processo di analisi e utilizzo degli esiti. Il processo prevede la verifica dei risultati e l'individuazione dei servizi che presentano variazioni o scostamenti significativi, cui segue il coinvolgimento dei Dirigenti responsabili nell'analisi dei dati e nella definizione e attuazione delle conseguenti azioni di miglioramento e di efficientamento. È inoltre prevista la verifica degli effetti delle azioni adottate negli anni precedenti e la comunicazione agli Organi di Governo degli esiti della rilevazione e delle azioni individuate. Il NdV ritiene che tale processo rappresenti un esempio significativo di utilizzo strutturato degli esiti del monitoraggio ai fini del miglioramento; i successivi cicli consentiranno di valutarne l'effettiva applicazione e la capacità di produrre nel tempo i risultati attesi.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV ritiene che l'Ateneo si sia progressivamente dotato di un sistema di monitoraggio articolato e multidimensionale, caratterizzato dall'integrazione di fonti informative eterogenee, dall'utilizzo di strumenti informativi evoluti e dalla capacità di produrre evidenze a supporto dell'analisi delle proprie missioni istituzionali e dei relativi risultati.

Le evidenze raccolte documentano un significativo rafforzamento della strutturazione del sistema, che consente il monitoraggio a differenti livelli dell'organizzazione e integra progressivamente la dimensione strategica, operativa ed economico-finanziaria, configurandosi non soltanto come strumento di rendicontazione, ma anche come base informativa per i processi di analisi, riesame e programmazione.

Permangono tuttavia differenze nel grado di strutturazione e sistematicità dei processi di monitoraggio nei diversi ambiti e nelle diverse strutture dell'Ateneo.

Il NdV ritiene che il progressivo consolidamento del sistema debba essere orientato verso una lettura non limitata al grado di raggiungimento dei target, ma estesa alla valutazione dell'efficacia delle politiche e delle strategie adottate.

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.*
- 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.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.*
- 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.*

L'Ateneo ha recentemente introdotto un processo annuale strutturato di Riesame del Sistema di Governo, formalizzato attraverso specifiche [Linee Guida](#). Il NdV apprezza l'introduzione di tale processo in quanto rende esplicita la previsione di momenti periodici e strutturati di riflessione critica sul funzionamento degli assetti di governo e sulla loro capacità di sostenere l'attuazione delle strategie di Ateneo.

La [Commissione per il Riesame](#), in raccordo con il PQA, è responsabile della fase istruttoria: raccolta della documentazione, elaborazione della proposta di riesame e individuazione di azioni di miglioramento da sottoporre all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di amministrazione. Fra i principali input documentali per il riesame rientrano i documenti di pianificazione strategica e operativa, la relazione della Delegata al Bilancio e alla Pianificazione strategica, le relazioni annuali dei Delegati della Rettrice, gli esiti dei monitoraggi dipartimentali (SUA-Dip), le rilevazioni di soddisfazione e gli indicatori di performance, nonché le Relazioni annuali del Presidio della Qualità e del NdV. Il processo di riesame si fonda pertanto su un insieme ampio ed eterogeneo di evidenze, provenienti dai diversi livelli organizzativi dell'Ateneo e dalle differenti missioni istituzionali, configurandosi come momento di sintesi e interpretazione delle informazioni prodotte dal sistema di monitoraggio.

Il primo [Rapporto di Riesame del Sistema di Governo](#) è stato approvato in SA il 18 maggio 2026 e in CdA il 26 maggio 2026 e ha portato, fra l'altro, alle revisioni dei [Piani Triennali](#) e dei Regolamenti dei Dipartimenti di area medica ([DMC](#), [DIMIT](#) e [DBSV](#)) e della [Scuola di Medicina](#). Questo primo ciclo formalizzato sembra pertanto indicare la capacità del processo di generare interventi di adeguamento degli strumenti di governo e degli assetti organizzativi dell'Ateneo. Tuttavia, considerata la recente introduzione, la capacità del riesame di produrre sistematicamente interventi di miglioramento e di verificarne successivamente l'efficacia potrà essere valutata con maggiore compiutezza nei cicli successivi.

Per quanto riguarda il Sistema di AQ, il NdV rileva che esso è oggetto da tempo di riesame annuale da parte del PQA.

In particolare, il documento di [Riesame del Sistema di AQ 2025](#) evidenzia un approccio strutturato alla valutazione dello stato del sistema, finalizzato a verificarne idoneità, adeguatezza

ed efficacia rispetto agli obiettivi dell'Ateneo. Tale riesame è stato condotto considerando un ampio insieme di evidenze (tra cui, gli esiti della visita di accreditamento periodico del 2019 e il relativo follow-up, i risultati delle indagini di soddisfazione, le relazioni del NdV, i monitoraggi dipartimentali e i documenti strategici e di programmazione) ed è strettamente collegato al [Piano Annuale della Qualità 2026](#), che traduce le criticità emerse in azioni di miglioramento strutturate, con individuazione di responsabilità, tempi e risultati attesi, fornendo un quadro operativo per l'attuazione e il successivo monitoraggio delle azioni di miglioramento del Sistema di AQ. Gli Organi di Governo, sulla base delle evidenze che emergono dal processo di riesame, approvano specifiche azioni di miglioramento. Il PQA, a sua volta, definisce e approva, sulla base degli esiti del riesame, le azioni di miglioramento relative al sistema di AQ.

Il NdV prende atto che l'Ateneo ha attivato molteplici canali di comunicazione e di ascolto dei portatori di interesse interni. Tali canali si articolano sia attraverso le rappresentanze negli Organi di Governo e negli organismi di AQ, a livello centrale e dipartimentale, sia mediante strumenti strutturati di rilevazione della soddisfazione, quali le indagini OPIS e OPID (per studenti e dottorandi) e i questionari Good Practice, rivolti a tutti gli stakeholder interni. Sono inoltre [attivi canali e referenti](#) dedicati alla raccolta di segnalazioni, osservazioni, suggerimenti e reclami, che l'Ateneo considera in un'ottica di miglioramento continuo. La pluralità dei canali di ascolto e partecipazione favorisce l'emersione di osservazioni e proposte di miglioramento provenienti dalle diverse componenti della comunità universitaria e contribuisce ad arricchire il patrimonio di evidenze utilizzato nei processi di riesame.

Con particolare riferimento alla componente studentesca, sono previsti momenti di interlocuzione diretta con la Governance, tra cui gli incontri tra il Direttore Generale e il CGS e gli incontri, con cadenza trimestrale, della Delegata alla Formazione e alla Didattica con gli studenti, finalizzati all'approfondimento di eventuali criticità.

Per quanto riguarda la rilevazione Good Practice, il processo formalizzato nel 2026 nel Manuale del controllo di gestione prevede il raccordo tra analisi degli esiti, individuazione delle criticità, presa in carico da parte dei Dirigenti responsabili e definizione delle conseguenti azioni di miglioramento e di efficientamento. Il processo contempla la verifica degli effetti delle azioni adottate negli anni precedenti e la comunicazione agli Organi di Governo degli esiti della rilevazione e delle azioni individuate.

L'8 giugno 2026 si è svolta la prima Giornata della Qualità di Ateneo, concepita come momento di restituzione e confronto con la comunità accademica sugli esiti del monitoraggio del PSA e del Sistema di AQ. L'iniziativa rappresenta un elemento positivo ai fini della trasparenza e della condivisione delle evidenze prodotte dal sistema e, se consolidata nel tempo, può contribuire alla diffusione della cultura della qualità e a una maggiore consapevolezza del ruolo del monitoraggio nei processi decisionali e di miglioramento.

Il NdV rileva che le evidenze disponibili non consentono di ricostruire in modo altrettanto sistematico le modalità attraverso cui le decisioni degli Organi a valle del monitoraggio vengono diffuse.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV valuta positivamente la progressiva strutturazione del processo di riesame del Sistema di Governo e il consolidamento del riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità, che costituiscono componenti riconoscibili del ciclo di governo e di AQ dell'Ateneo.

Le evidenze raccolte documentano l'evoluzione di un modello nel quale il riesame tende progressivamente a configurarsi non soltanto come adempimento periodico, ma come processo strutturato di analisi delle evidenze, individuazione delle criticità e definizione delle conseguenti azioni di miglioramento.

Considerata la recente introduzione del riesame del Sistema di Governo, il NdV ritiene opportuno verificarne nel tempo il consolidamento, con particolare riferimento alla capacità del processo di incidere in modo sistematico sui processi decisionali e di rendere chiaramente tracciabile il collegamento tra evidenze analizzate, esiti del riesame, decisioni assunte, attuazione delle azioni e successiva verifica della loro efficacia.

Il NdV valuta positivamente l'introduzione del Piano Annuale della Qualità quale strumento di formalizzazione e monitoraggio delle azioni derivanti dal riesame del Sistema di AQ. Ritiene tuttavia opportuno che, parallelamente al monitoraggio dell'attuazione delle singole azioni, siano progressivamente consolidate le modalità di valutazione della loro efficacia e, più complessivamente, dell'efficacia del Sistema di AQ, attraverso evidenze che consentano di verificarne la capacità di sostenere concretamente i processi di miglioramento delle strutture.

Il NdV rileva positivamente la pluralità dei canali di ascolto e partecipazione rivolti alle diverse componenti della comunità accademica e, con particolare riferimento alla rilevazione Good Practice, la formalizzazione di un processo di analisi, presa in carico e utilizzo degli esiti ai fini del miglioramento. Ritiene opportuno proseguire in tale direzione, rendendo maggiormente documentato, anche per gli altri principali canali di ascolto, il percorso che dai contributi raccolti conduce alla loro analisi, eventuale presa in carico e conseguenti azioni di miglioramento.

Appare opportuno rendere più esplicite le modalità attraverso cui gli esiti del riesame e le decisioni conseguentemente assunte vengono diffusi ai responsabili della gestione in qualità delle attività.

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.

L'Ateneo assegna agli studenti, in coerenza con quanto previsto dallo [Statuto](#), un ruolo attivo e partecipativo nei processi decisionali. Il coinvolgimento degli studenti è formalmente garantito lungo l'intera architettura di governo e di AQ dell'Ateneo, assicurando la presenza della componente studentesca nei principali luoghi di confronto, consultazione e decisione.

Gli studenti partecipano al Consiglio di amministrazione, al Senato Accademico, alle principali Commissioni di Ateneo e agli organi collegiali delle strutture didattiche e dipartimentali, contribuendo alla definizione delle politiche e delle scelte gestionali. La partecipazione degli studenti si estende al Sistema di AQ, attraverso la presenza nelle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS), nei Gruppi di Riesame e negli altri organismi di AQ, inclusa la recente

partecipazione al Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), che rafforza ulteriormente il loro coinvolgimento nei processi di monitoraggio e miglioramento.

Le modalità di partecipazione e rappresentanza della componente studentesca nei diversi Organi e organismi di Ateneo sono sintetizzate nella tabella seguente.

Rappresentanza degli studenti e dottorandi negli organi e organismi di Ateneo

Organo/Organismo	Numero rappresentanti studenti/dottorandi
Senato Accademico	Quattro
Consiglio di Amministrazione	Due
Presidio della Qualità di Ateneo	Due
Nucleo di Valutazione	Due
Consulta Ateneo-Territorio	Due
Consiglio di Dipartimento	- Una rappresentanza degli studenti dei CdS del Dipartimento pari almeno al 15% dei professori e ricercatori. - Un rappresentante tra gli iscritti a ciascun CdD attivato nel Dipartimento
Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti	In numero pari al numero dei docenti
Collegi dei Corsi di Dottorato	In misura pari al 10 % dei componenti
Commissioni AiQUA-CdS	Almeno uno
Commissioni AiQUA-PhD	Due
Scuola di Dottorato	Due

I rappresentanti degli studenti negli Organi di Governo dell'Ateneo (Senato Accademico e Consiglio di amministrazione), nei Consigli di Dipartimento e nella Scuola di Medicina partecipano all'elezione del Rettore, come definito dall'art. 15 dello [Statuto di Ateneo](#), rappresentando un ulteriore elemento di partecipazione alla vita istituzionale dell'Ateneo e contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza e di corresponsabilità rispetto alle scelte strategiche dell'Università.

Il CGS, previsto dall'art. 31 dello [Statuto di Ateneo](#), costituisce una sede strutturata di interlocuzione e di elaborazione di proposte della componente studentesca e svolge funzioni di coordinamento delle rappresentanze studentesche d'Ateneo, come previsto dall'art. 2 del [Regolamento del Consiglio Generale degli Studenti](#). La composizione dell'organo riflette tale funzione di raccordo tra il livello centrale e quello periferico della rappresentanza. Il Regolamento prevede infatti otto componenti di diritto (i rappresentanti degli studenti in CdA, SA e NdV) e 22 componenti eletti in ragione di undici per la sede di Como e undici per la sede di Varese, con la garanzia della presenza di almeno uno studente e un dottorando per ciascun Dipartimento.

Il NdV rileva che, con riferimento alla componente elettiva, risultano attualmente coperti tutti i seggi previsti per la sede di Varese, mentre per la sede di Como risultano eletti 5 rappresentanti su 11. Tale situazione è riconducibile alla mancanza di un numero sufficiente di candidature in occasione delle elezioni svoltesi nel gennaio 2025. Il Regolamento del CGS prevede, all'art. 2,

comma 5, che l'organo sia validamente costituito anche in presenza di seggi rimasti vacanti per mancanza di candidature o di studenti eletti.

Il NdV, pur rilevando che la composizione dell'organo risulta conforme alle previsioni regolamentari, ritiene che la limitata copertura dei seggi relativi alla sede di Como costituisca un elemento meritevole di attenzione sotto il profilo dell'effettività e dell'equilibrio della rappresentanza studentesca tra le due sedi. Il prossimo rinnovo delle rappresentanze studentesche per il biennio 2026-2028, con conseguente rinnovo della composizione del CGS attesa a gennaio 2027, costituirà un'occasione utile per verificare l'evoluzione del fenomeno. Il NdV ritiene pertanto opportuno che l'Ateneo monitori, in occasione del prossimo rinnovo, il livello di copertura dei seggi nelle due sedi e, qualora permanga una ridotta disponibilità alle candidature per la sede di Como, ne approfondisca le ragioni e valuti eventuali iniziative volte a favorire una più ampia partecipazione.

Il comma 4 dell'art. 31 dello Statuto di Ateneo prescrive che "L'Università assicura al CGS le strutture necessarie all'espletamento del mandato dei componenti". A supporto delle attività del CGS sono attualmente disponibili una piattaforma e-learning dedicata, una pagina web istituzionale e, presso la sede di Sant'Abbondio a Como, un'aula destinata alle associazioni e ai rappresentanti degli studenti. Il CGS ha rappresentato alla Governance l'esigenza di disporre di uno spazio analogo presso la sede di Varese, la cui individuazione risulta attualmente in corso.

Il NdV prende atto delle strutture e degli strumenti messi a disposizione del CGS e valuta positivamente l'interlocuzione avviata per rendere disponibile uno spazio fruibile dai rappresentanti degli studenti anche presso la sede di Varese.

Dal 2025 è attivo un confronto sistematico e formalizzato fra Governance e CGS. La Rettrice, il Direttore Generale, la Delegata alla Didattica e Formazione e la Commissione per il Riesame incontrano sistematicamente il CGS. Tra le iniziative del CGS il NdV segnala la predisposizione di un Vademecum annuale contenente proposte di miglioramento, nonché la partecipazione a tavoli tecnici su tematiche di rilievo, quali il sistema di contribuzione studentesca.

Un'ulteriore forma di coinvolgimento è assicurata dagli incontri sistematici tra la Delegata alla Didattica e Formazione e i rappresentanti degli studenti. La sistematicità delle occasioni di confronto tra governance e rappresentanze studentesche costituisce un elemento favorevole alla circolazione delle informazioni e al progressivo consolidamento di pratiche di partecipazione continuativa della componente studentesca alla vita dell'Ateneo. A supporto di una partecipazione sempre più consapevole ai processi di AQ, nel mese di aprile 2026 il PQA ha inoltre realizzato un percorso formativo rivolto ai rappresentanti degli studenti nelle CPDS.

Il NdV rileva che nel corso dell'audit (20 aprile 2026), il CGS ha espresso una valutazione positiva in merito all'interazione con gli Organi di Governo, evidenziando come le istanze degli studenti siano ascoltate e considerate. A titolo esemplificativo, è emerso che le richieste relative agli spazi per lo studio nelle sedi di Como e Varese hanno portato alla decisione di mantenere aperte le aule non utilizzate per le lezioni, rendendole disponibili per lo studio. Le evidenze raccolte in sede di audit restituiscono pertanto la percezione, da parte della componente studentesca, di un'effettiva capacità di interlocuzione con gli Organi di Governo e di una concreta presa in carico delle istanze rappresentate. Tali evidenze appaiono indicative di una partecipazione non meramente formale, ma caratterizzata da un'effettiva capacità di incidere su specifici processi decisionali e organizzativi dell'Ateneo.

Le rilevazioni della soddisfazione (le rilevazioni delle OPIS e della qualità percepita dei servizi nell'ambito del progetto Good Practice) costituiscono ulteriori strumenti di ascolto della componente studentesca.

Un elemento di rilievo riguarda la visibilità assicurata alla componente studentesca e ai suoi rappresentanti. Nelle schede dei singoli CdS è presente la sezione “Organi del corso e rappresentanti”, nella quale sono indicati gli attori coinvolti nell'organizzazione del CdS e nel Sistema di AQ, compresi i rappresentanti degli studenti nelle Commissioni AiQUA e nelle CPDS. Analogamente, nella sezione “Organi di Ateneo” del sito istituzionale sono pubblicati i nominativi dei rappresentanti degli studenti negli Organi centrali e CGS. La disponibilità di tali informazioni facilita l'individuazione dei rappresentanti ai diversi livelli e contribuisce a rendere più facilmente fruibili i canali della rappresentanza studentesca.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV esprime una valutazione complessivamente positiva sul livello di integrazione della componente studentesca nel sistema di governo e di AQ dell'Ateneo, rilevando la presenza di molteplici occasioni di partecipazione, consultazione e interlocuzione, sia attraverso gli organi collegiali e gli organismi di AQ, sia mediante gli strumenti di rilevazione della soddisfazione e delle opinioni degli studenti.

Le evidenze documentali e gli esiti delle attività di audit attestano una progressiva evoluzione verso forme di partecipazione sempre più consapevoli e sostanziali, nelle quali la presenza della componente studentesca appare orientata non soltanto alla rappresentanza formale, ma anche al contributo ai processi di monitoraggio, riesame e miglioramento.

Il NdV ritiene tuttavia che permangano margini di ulteriore sviluppo con riferimento al consolidamento della qualità della partecipazione studentesca ai processi di AQ. In tale contesto, il percorso formativo promosso dal PQA e rivolto ai rappresentanti degli studenti nelle CPDS, realizzato nel mese di aprile 2026, costituisce un'esperienza positiva della quale il NdV seguirà nel tempo gli sviluppi, al fine di valutarne il consolidamento e l'effettivo contributo al rafforzamento della partecipazione studentesca.

In considerazione del fisiologico turnover della rappresentanza studentesca, il NdV ritiene utile lo sviluppo di modalità condivise che favoriscano la continuità delle competenze e il trasferimento delle conoscenze tra rappresentanti uscenti e subentranti, soprattutto negli organismi di AQ, nei quali la piena comprensione dei processi richiede un progressivo consolidamento delle competenze.

Permane, tuttavia, un margine di miglioramento in termini di trasparenza e tracciabilità dell'attività del CGS, non risultando disponibili sul sito web di Ateneo gli ordini del giorno e i verbali delle riunioni. La disponibilità di tale documentazione consentirebbe di rendere maggiormente conoscibili alla comunità studentesca le attività svolte dall'organo e gli esiti delle interlocuzioni con la Governance.

AMBITO DI VALUTAZIONE 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.*
- 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.*
- 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.*
- 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.*
- 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.*
- 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.*

Il NdV rileva che l'Ateneo ha progressivamente sviluppato una strategia strutturata per la gestione del personale docente e ricercatore declinata, nei [PIAO 2024–2026](#), [2025–2027](#) e [2026–2028](#), in processi formalizzati di programmazione, reclutamento, valorizzazione e monitoraggio delle attività del personale docente e di ricerca, in coerenza con gli indirizzi strategici delineati nel [PSA 2024–2030](#).

Il PSA valorizza il ruolo del personale docente e ricercatore ai fini del perseguimento degli obiettivi di eccellenza scientifica, sviluppo della ricerca, attrattività internazionale e innovazione dell'Ateneo, richiamando il rafforzamento della dimensione internazionale della comunità accademica.

I PIAO di Ateneo sviluppano tali indirizzi in una prospettiva maggiormente integrata e operativa, collegando le politiche di gestione del personale docente e ricercatore alla programmazione strategica, alla sostenibilità organizzativa, allo sviluppo della capacità competitiva dell'Ateneo e alla valorizzazione del capitale umano.

Già nel [PIAO 2024–2026](#) emergono riferimenti al rafforzamento delle politiche di reclutamento del personale docente, al potenziamento della capacità competitiva nella ricerca e al sostegno allo sviluppo delle infrastrutture e dei finanziamenti per la ricerca, evidenziando un progressivo orientamento dell'Ateneo a considerare il personale docente e ricercatore quale leva strategica per il rafforzamento della capacità scientifica e della competitività dell'Ateneo nei contesti nazionali e internazionali.

Tale impostazione risulta ulteriormente consolidata nel PIAO [2026–2028](#), che sviluppa in modo più strutturato il collegamento tra programmazione strategica, sostenibilità organizzativa, sviluppo del capitale umano, analisi dei fabbisogni e politiche di reclutamento e programmazione del personale docente e ricercatore.

Il NdV osserva che il documento [Principi Generali per le Politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione delle risorse ai Dipartimenti](#), approvato dal SA e dal CdA a febbraio 2026, rappresenta un significativo elemento di consolidamento di tale strategia, in quanto collega espressamente le politiche di reclutamento e programmazione del personale alla sostenibilità economica di medio-lungo periodo, alla programmazione strategica, allo sviluppo della ricerca e della didattica e agli obiettivi di crescita e competitività dell'Ateneo.

Il documento definisce priorità e criteri per la distribuzione delle risorse assunzionali, orientandole al sostegno del raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dall'Ateneo e dai Dipartimenti, al reclutamento di ricercatori RTT, alla progressione di carriera del personale interno e al rafforzamento della capacità competitiva e della rappresentatività nazionale e internazionale dell'Ateneo. I criteri adottati risultano collegati: alla sostenibilità dei corsi di studio; agli equilibri tra le diverse fasce della docenza; alla copertura dei settori scientifico-disciplinari; al turnover del personale docente; allo sviluppo di nuovi corsi di studio. Con riferimento alla ricerca, il documento richiama specifici indicatori relativi alla qualità della produzione scientifica e alla composizione del personale di ricerca, introducendo elementi di maggiore strutturazione, trasparenza e tracciabilità nei processi di allocazione delle risorse e programmazione del reclutamento.

Il modello prevede che una quota delle risorse sia distribuita mediante l'applicazione dei criteri definiti, mentre il 30% dei punti organico è riservato agli Organi di Governo per esigenze didattiche e di ricerca di carattere trasversale o di particolare rilevanza strategica, nonché per specifiche esigenze clinico-assistenziali e connesse all'accreditamento delle Scuole di Specializzazione di area medica. Tale impostazione consente di temperare l'applicazione di criteri predeterminati con la possibilità di rispondere a esigenze strategiche di Ateneo.

Il NdV osserva positivamente il progressivo orientamento dell'Ateneo a superare logiche prevalentemente incrementali o storiche nella distribuzione delle risorse assunzionali, favorendo invece un approccio maggiormente fondato sulla programmazione strategica, sull'analisi dei fabbisogni e sulla coerenza con gli obiettivi di sviluppo della didattica e della ricerca.

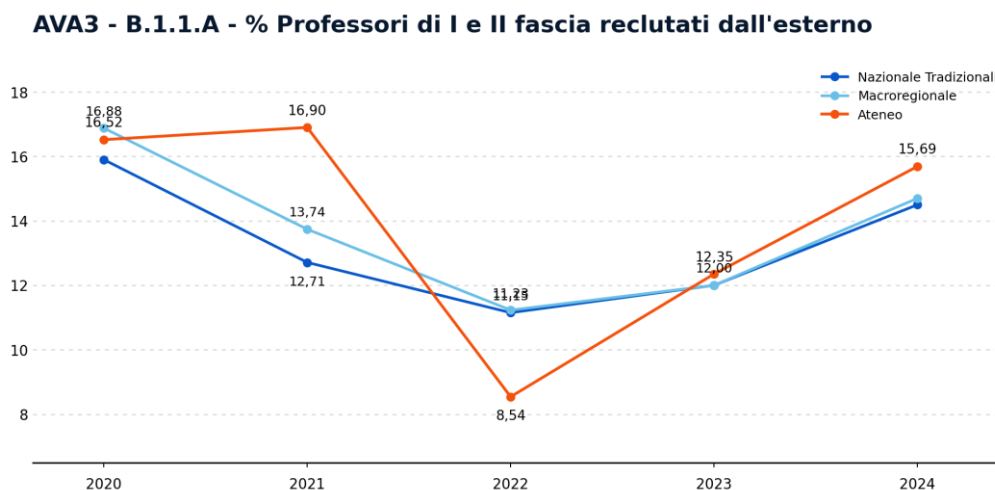
In tale prospettiva, la rilevazione dei fabbisogni di personale docente e ricercatore avviene attraverso un processo integrato tra Dipartimenti e Governance centrale. I Dipartimenti contribuiscono alla definizione dei fabbisogni attraverso la programmazione didattica, l'analisi della copertura dei settori scientifico-disciplinari, la valutazione delle esigenze di ricerca e di sviluppo dell'offerta formativa e la formulazione delle richieste di reclutamento. Il raccordo è sostenuto anche da incontri con cadenza di regola bimestrale tra Rettore, Prorettore, Direttore Generale, Vicedirettore Generale e Direttori di Dipartimento, nei quali questi ultimi rappresentano le esigenze di personale emerse nelle rispettive strutture e le relative richieste di reclutamento, in coerenza con i Piani Triennali dipartimentali. Tali richieste sono successivamente ricondotte all'interno di un quadro unitario di programmazione da parte dell'Ateneo (anche attraverso il confronto con i Delegati), che ne valuta la coerenza rispetto agli obiettivi strategici, alla sostenibilità economico-finanziaria, agli equilibri della docenza, agli indicatori relativi alla ricerca e alla didattica e alle priorità definite a livello centrale per lo sviluppo dell'Ateneo. Per gli

ambiti di area medica, il processo comprende anche momenti di interlocuzione con le Direzioni Generali delle strutture ospedaliere.

Il NdV rileva pertanto che la programmazione del fabbisogno appare impostata secondo una logica non meramente sostitutiva del turnover, ma orientata allo sviluppo strategico dell'Ateneo e all'evoluzione delle esigenze istituzionali, didattiche e organizzative.

Tale impostazione risulta ulteriormente supportata da un sistema regolamentare che disciplina in modo strutturato i processi di reclutamento, programmazione, attribuzione dei compiti didattici e valutazione del personale docente e ricercatore. In particolare, il [Regolamento per il reclutamento dei ricercatori a tempo determinato in tenure track \(RTT\)](#) collega espressamente il reclutamento alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, alla sostenibilità economica e alla disponibilità di risorse derivanti anche da progetti competitivi nazionali e internazionali, prevedendo strumenti finalizzati a favorire l'attrazione di candidati provenienti da altri Atenei e contesti di ricerca nazionali e internazionali. Analogamente, il [Regolamento per la chiamata dei professori di prima e seconda fascia](#) disciplina le procedure di reclutamento e progressione in coerenza con la programmazione triennale del fabbisogno di personale e con i principi di sostenibilità economica e trasparenza, prevedendo procedure comparative, chiamate dirette, mobilità e strumenti orientati a favorire l'attrattività e l'apertura verso studiosi provenienti da altri Atenei e contesti internazionali.

In tale quadro, l'indicatore AVA3 relativo alla percentuale di professori di I e II fascia reclutati dall'esterno nel periodo 2020-2024, pur evidenziando variabilità, mostra nel 2024 valori superiori ai riferimenti nazionali e macroregionali, evidenziando un risultato coerente con gli obiettivi di apertura e attrattività perseguiti dall'Ateneo.



Numeratore: Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1 al 31/12 del triennio non in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo.

Denominatore: Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1 al 31/12 del triennio.

Nota: Il dato del 2020 fa riferimento al triennio 2018-2019-2020.

Tra i profili reclutati dall'esterno figurano anche studiosi vincitori di programmi competitivi, quali ERC e FIS2, e docenti reclutati mediante chiamata diretta.

Il monitoraggio nel tempo dell'andamento dell'indicatore contribuirà a verificare il consolidamento strutturale della capacità attrattiva dell'Ateneo e a valutare gli esiti delle politiche di reclutamento adottate.

Con riferimento alla gestione delle attività didattiche, il NdV osserva che il [Regolamento per la disciplina degli affidamenti e dei contratti di insegnamento](#) definisce in modo strutturato i compiti didattici dei professori e dei ricercatori, le modalità di programmazione annuale della didattica e i criteri di copertura degli insegnamenti, attribuendo ai Dipartimenti un ruolo centrale nella pianificazione e nel monitoraggio degli impegni didattici e del corretto equilibrio tra esigenze formative, sostenibilità organizzativa e disponibilità delle risorse di personale.

Il NdV rileva che l'Ateneo si è dotato di strumenti formalizzati di valutazione periodica delle attività del personale docente e ricercatore, collegando la progressione economica alla valutazione positiva delle attività didattiche, scientifiche e gestionali sulla base di evidenze documentate e verificabili. Il NdV osserva che le recenti modifiche regolamentari rafforzano il collegamento tra il sistema di valutazione del personale e gli obiettivi strategici dell'Ateneo in materia di qualità della didattica, prevedendo che, a decorrere dall'a.a. 2026/2027, la partecipazione alle attività di formazione e sviluppo delle competenze didattiche costituisca uno degli elementi considerati ai fini della valutazione positiva dell'attività didattica. Tale impostazione evidenzia la volontà dell'Ateneo di utilizzare gli strumenti di valutazione e premialità non soltanto come meccanismi di verifica delle attività svolte, ma anche come leve per promuovere il miglioramento continuo delle competenze didattiche del personale accademico, favorire l'innovazione metodologica e sostenere il perseguimento degli obiettivi strategici definiti nel Piano Strategico di Ateneo e nella Programmazione Triennale.

Il NdV valuta positivamente il richiamo ai principi della Carta Europea dei Ricercatori e del "Codice di condotta per il reclutamento", nonché il conseguimento e il mantenimento del riconoscimento "Human Resources Excellence in Research Award (HRS4R)", quali evidenze dell'attenzione dell'Ateneo ai principi di trasparenza, qualità, valorizzazione del merito e internazionalizzazione delle politiche di reclutamento e sviluppo della carriera accademica.

Con riferimento al posizionamento dell'Ateneo in termini di qualità delle politiche di reclutamento del personale docente e ricercatore, il NdV osserva che l'indicatore R2 della VQR 2015–2019, relativo alla qualità scientifica dei docenti e ricercatori reclutati o promossi nel periodo di riferimento, colloca l'Ateneo nel terzo quartile a livello sia nazionale sia macroregionale. Con riferimento alla VQR 2020–2024, l'indicatore R2 per area colloca l'Ateneo nel secondo quartile per 10 aree e nel terzo quartile per quattro aree. La VQR 2020–2024 evidenzia, per il personale neoassunto o promosso, un incremento dell'IRAS2 dell'11% rispetto alla precedente VQR e una performance superiore rispetto al personale già in servizio (rapporto pari a 1,06).

Il dato evidenzia una capacità di reclutamento e progressione di carriera complessivamente coerente con il contesto di riferimento, pur non collocando l'Ateneo tra le realtà maggiormente performanti sul piano della capacità attrattiva e dell'impatto scientifico del personale reclutato. Tali evidenze rappresentano un segnale positivo da verificare nei successivi cicli di valutazione.

In tale prospettiva, il NdV ritiene che il progressivo rafforzamento delle politiche di programmazione del personale, dei criteri di allocazione delle risorse assunzionali e delle strategie di attrazione di personale docente e ricercatore di elevato profilo scientifico possa contribuire, nel

medio periodo, a migliorare ulteriormente il posizionamento dell'Ateneo rispetto agli indicatori nazionali relativi alla qualità del reclutamento.

Il NdV osserva che il monitoraggio sistematico degli esiti delle politiche di reclutamento, anche attraverso l'analisi degli indicatori VQR e dei risultati della ricerca del personale reclutato o promosso, appare particolarmente rilevante ai fini della valutazione dell'efficacia delle strategie adottate dall'Ateneo.

Il NdV rileva che l'Ateneo promuove la formazione, l'aggiornamento e lo sviluppo professionale del personale docente e di ricerca, favorendo il rafforzamento delle competenze scientifiche, metodologiche, didattiche e digitali a supporto della qualità e dell'innovazione delle attività formative e di ricerca. Tale impostazione risulta coerente con gli indirizzi delineati nel PSA, che richiama esplicitamente la volontà di "favorire la formazione permanente del nostro personale per migliorare costantemente la qualità del nostro Ateneo".

A tal fine, l'Ateneo si è dotato dal 2022 del [Teaching and Learning Center](#) (TLC), che, attraverso il Faculty Development Program, promuove il rafforzamento delle competenze metodologico-didattiche del personale docente mediante percorsi strutturati rivolti sia ai neoassunti sia al personale già in servizio. Il NdV ritiene che il TLC costituisca una componente rilevante delle politiche di Ateneo finalizzate allo sviluppo professionale del personale docente e al rafforzamento della qualità della didattica, favorendo la diffusione di metodologie innovative e il consolidamento di una cultura del miglioramento continuo.

La tabella seguente sintetizza le principali iniziative realizzate dal TLC nell'ambito del Faculty Development nel periodo 2023-2026.

Anno	Ambito delle iniziative formative	Numero delle iniziative formative
2026	Intelligenza artificiale e didattica, strumenti digitali, formazione online, Problem-Based Learning, Service Learning, tutorato e valutazione degli apprendimenti	9
2025	Neuroscienze e apprendimento, valutazione universitaria, didattica blended e online, inclusione e Universal Design for Learning	4
2024	Innovazione didattica, progettazione dell'insegnamento	3
2023	Progettazione didattica, valutazione degli apprendimenti, tecnologie digitali, DSA, processi di apprendimento e motivazione	7

Il NdV osserva che le attività promosse dal TLC hanno progressivamente ampliato e diversificato gli ambiti di intervento, affrontando temi connessi alla progettazione didattica, alla valutazione degli apprendimenti, all'inclusione, alle competenze digitali, alle metodologie didattiche innovative e, più recentemente, all'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi formativi.

Nel loro complesso, le iniziative realizzate evidenziano il progressivo consolidamento del TLC quale strumento di supporto allo sviluppo professionale del personale docente e di attuazione delle politiche di Ateneo in materia di qualità della didattica. Il NdV rileva che la recente integrazione delle attività di faculty development nei meccanismi di valutazione e valorizzazione

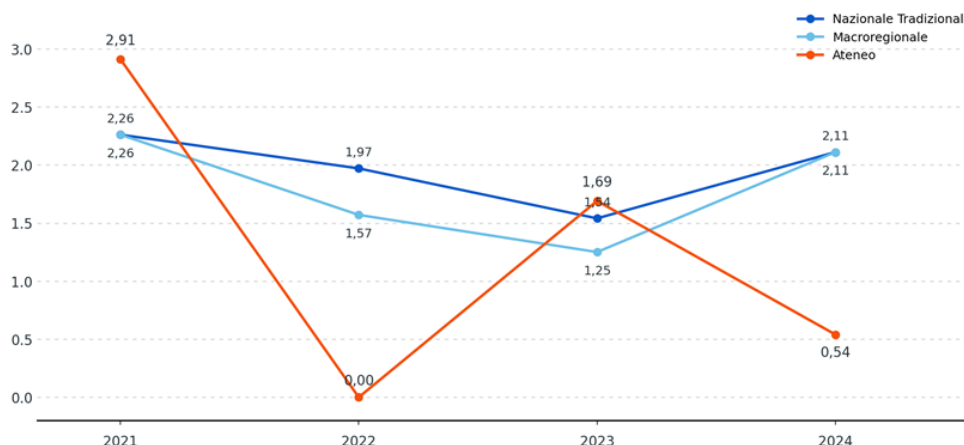
del personale accademico rafforza ulteriormente il ruolo strategico attribuito dall'Ateneo alla formazione continua dei docenti, favorendo una maggiore diffusione delle iniziative e una più stretta integrazione tra sviluppo professionale, innovazione didattica e obiettivi istituzionali.

Tale impostazione appare coerente con gli indirizzi delineati nel PSA e con l'evoluzione del modello AVA3, che attribuisce crescente rilevanza alla qualificazione della docenza, all'innovazione delle metodologie di insegnamento e alla capacità delle istituzioni universitarie di promuovere processi strutturati di miglioramento continuo.

Il NdV rileva che l'Ateneo sta progressivamente estendendo le iniziative di sviluppo professionale anche alle prime fasi del percorso accademico. In particolare, a partire dall'a.a. 2026/2027 è previsto un percorso formativo obbligatorio per i ricercatori a tempo determinato e i titolari di contratti di ricerca e di incarichi post-doc, finalizzato allo sviluppo delle competenze didattiche e trasversali.

L'indicatore relativo all'adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale docente (che rappresenta il numero di ore di formazione erogate al personale docente rispetto al numero di professori di I e II fascia e dei ricercatori a tempo indeterminato e determinato) evidenzia una significativa riduzione nell'ultima rilevazione disponibile rispetto ai benchmark di riferimento, segnalando che, pur in presenza di iniziative strutturate di formazione metodologico-didattica promosse dall'Ateneo, la consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale docente presenta margini di significativo rafforzamento. In tale prospettiva, il NdV rileva positivamente la recente modifica del [Regolamento per la valutazione dei professori e dei ricercatori a tempo indeterminato per la progressione economica per classi ai sensi dell'Art. 6, Comma 14, della Legge N.240/2010](#), che prevede, a decorrere dall'a.a. 2026/2027, la partecipazione alle attività formative promosse dal TLC tra gli elementi considerati per la valutazione positiva dell'attività didattica. Tale scelta appare significativa in quanto introduce una leva organizzativa e incentivante potenzialmente idonea a rafforzare la diffusione delle attività di faculty development e il progressivo consolidamento delle competenze didattiche della docenza. L'Ateneo prevede di utilizzare gli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e le evidenze delle CPDS ai fini della valutazione degli effetti delle misure introdotte.

**AVA3 - B.1.1.B - Adeguatezza e consistenza dei percorsi
di formazione e aggiornamento personale docente**



Numeratore: Numero di ore di formazione al personale docente (professori e ricercatori) sulle metodologie didattiche

Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12

Il [Centro Linguistico di Ateneo](#) (CLA) rappresenta una struttura strategica a supporto degli obiettivi di internazionalizzazione, formazione permanente e sviluppo delle competenze linguistiche della comunità accademica. Il CLA promuove infatti lo sviluppo delle competenze linguistiche della comunità accademica ed in generale del territorio e cura la formazione linguistica del personale docente e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, contribuendo al rafforzamento della dimensione internazionale della didattica e della ricerca.

In tale ambito, il SA ha recentemente approvato una specifica [procedura](#) per la verifica del possesso delle competenze linguistiche di livello almeno C1 dei docenti di riferimento dei Corsi di Studio erogati in lingua inglese, affidando al CLA la verifica nei casi in cui il requisito non risulti già attestato sulla base delle condizioni previste dalla procedura.

Con riferimento allo sviluppo delle competenze scientifiche e alla qualificazione della ricerca, il NdV rileva che l'Ateneo promuove iniziative dedicate alla formazione sulla progettazione competitiva, al trasferimento tecnologico, alla valorizzazione della proprietà intellettuale e alla disseminazione della produzione scientifica, anche attraverso le attività del Sistema Bibliotecario di Ateneo in materia di Open Access.

Parallelamente, l'Ateneo promuove la qualità e la competitività della ricerca attraverso strumenti di premialità e sostegno dedicati a ricercatori coinvolti in attività di ricerca, acquisizione e gestione di finanziamenti competitivi e progetti strategici, inclusi i "Dipartimenti di Eccellenza" finanziati dal MUR. Il [Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la Premialità](#) prevede infatti compensi aggiuntivi collegati al raggiungimento di risultati progettuali e all'acquisizione di finanziamenti competitivi, con attività di monitoraggio e verifica dei risultati ottenuti. L'Ateneo si è dotato di ulteriori strumenti di valorizzazione del merito e sostegno allo sviluppo della ricerca, tra cui gli Starting Grant destinati ai neoassunti e bandi competitivi intra-Ateneo.

Fra le forme di ascolto consolidate si segnala il progetto Good Practice che, annualmente dal 2010, l'Ateneo propone ai docenti. Il tasso complessivo di partecipazione è aumentato dal 26% del 2024/2025 al 43% del 2025/2026. La soddisfazione complessiva rilevata per docenti, dottorandi e assegnisti è pari a 4,39/6, rispetto a 4,32 del cluster di riferimento e a 4,25 dell'insieme degli Atenei partecipanti.

Nel 2026 il processo di analisi e utilizzo degli esiti delle rilevazioni Good Practice è stato formalizzato nel [Manuale del controllo di gestione](#). Il processo prevede l'individuazione dei servizi che presentano scostamenti significativi, l'analisi dei risultati con i Dirigenti responsabili, la definizione e l'attuazione delle conseguenti azioni di miglioramento e la verifica degli effetti delle azioni adottate negli anni precedenti.

Accanto alla rilevazione Good Practice, l'ascolto del personale docente si realizza attraverso le sedi istituzionali e dipartimentali e mediante specifici momenti di informazione e confronto, tra cui la presentazione del monitoraggio annuale del Piano Strategico, gli Stati Generali della Ricerca, la Giornata della Qualità.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente il progressivo rafforzamento delle politiche di gestione, programmazione e valorizzazione del personale docente e ricercatore, rilevando un'evoluzione verso un modello maggiormente integrato, fondato sul collegamento tra la pianificazione dell'Ateneo e dei Dipartimenti, l'analisi dei fabbisogni, la sostenibilità organizzativa e le traiettorie di sviluppo della ricerca e della didattica.

Il NdV osserva favorevolmente il consolidamento di strumenti e processi formalizzati relativi alla programmazione del reclutamento, alla definizione dei criteri di allocazione delle risorse assunzionali, alla regolamentazione delle attività didattiche e alla valutazione del personale docente e ricercatore.

Positiva appare l'attenzione alla qualificazione metodologico-didattica della docenza, sostenuta dalle attività del TLC e dal Faculty Development Program, nonché la progressiva integrazione di tali attività nei processi di sviluppo professionale.

Il quadro complessivamente positivo presenta tuttavia alcuni profili che il NdV ritiene non ancora pienamente consolidati. In particolare, le evidenze disponibili documentano in modo più compiuto i processi di programmazione e le azioni realizzate rispetto agli esiti conseguiti e alla valutazione dell'efficacia delle politiche adottate. Ad esempio, con riferimento alla formazione metodologico-didattica del personale docente, il NdV ritiene rilevante che siano monitorati nel tempo non soltanto i livelli di partecipazione alle iniziative, ma anche gli effetti della formazione sulle pratiche didattiche, sull'adozione di metodologie innovative e, più in generale, sulla qualità della didattica. In tale prospettiva, assume rilievo anche la verifica dell'effettivo consolidamento della partecipazione del personale docente alle iniziative formative, alla luce dell'andamento dell'indicatore dedicato.

Il NdV rileva infine positivamente la formalizzazione del processo di analisi e presa in carico degli esiti delle rilevazioni Good Practice.

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.*
- 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.*
- 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.*
- 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.*
- 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.*
- 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*

Il NdV rileva che l'Ateneo ha progressivamente sviluppato una strategia strutturata per la gestione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB), coerente con gli indirizzi delineati nel [PSA 2024–2030](#) e implementata nei [PIAO 2024–2026](#), [2025-2027](#) e [2026–2028](#), orientata al rafforzamento della capacità organizzativa, della qualità dei servizi, dell'innovazione amministrativa e della sostenibilità dei processi di supporto alle missioni istituzionali dell'Ateneo.

Il PSA richiama infatti la centralità della valorizzazione del capitale umano e della formazione permanente del personale quale leva per il miglioramento continuo della qualità dell'Ateneo, mentre i PIAO sviluppano tali indirizzi in una prospettiva maggiormente operativa e integrata, collegando lo sviluppo del personale PTAB alla trasformazione organizzativa, alla digitalizzazione dei processi, al rafforzamento delle competenze e al miglioramento dell'efficacia amministrativa.

Il NdV osserva che tale impostazione trova ulteriore formalizzazione nel documento [Principi Generali per le Politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione delle risorse ai Dipartimenti](#), che estende esplicitamente la programmazione strategica e i criteri di allocazione delle risorse anche al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. Il documento prevede infatti che la programmazione dei fabbisogni del personale PTAB sia strettamente collegata alla realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo e di Dipartimento, nonché alle esigenze di sostenibilità organizzativa e di efficacia dell'azione amministrativa.

Il NdV osserva positivamente come il Piano della formazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario preveda specifiche attività di rilevazione periodica dei fabbisogni formativi attraverso questionari rivolti ai responsabili delle strutture, evidenziando un approccio orientato all'ascolto organizzativo e all'adattamento dinamico delle politiche formative e gestionali.

Il NdV rileva che la definizione dei fabbisogni avviene attraverso un processo integrato tra strutture dipartimentali, amministrazione centrale e Governance di Ateneo. Le strutture contribuiscono infatti alla rilevazione delle esigenze organizzative e professionali, mentre il Direttore Generale definisce l'ordine delle priorità sulla base degli obiettivi strategici di Ateneo; delle competenze necessarie; della valorizzazione e del turnover del personale; dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa; delle richieste formulate dalle strutture e dai Dipartimenti. In tale ambito, la mappatura delle competenze e la definizione dei profili professionali, avviate nel 2024 con il coinvolgimento del PTAB e successivamente sviluppate anche attraverso l'[adesione](#) al progetto Formez-RiVa per la gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore pubblico, costituiscono ulteriori strumenti a supporto dell'analisi dei fabbisogni e dello sviluppo di un modello di gestione delle risorse umane basato sulle competenze.

Tale impostazione trova ulteriore concretizzazione nel [Regolamento per l'accesso ai ruoli a tempo indeterminato e determinato del personale tecnico-amministrativo](#), emanato nel 2025, che collega espressamente le procedure di reclutamento: alla programmazione triennale del fabbisogno di personale; al Piano Strategico di Ateneo; al PIAO; agli obiettivi di efficacia ed efficienza dei servizi. Il Regolamento evidenzia un approccio al reclutamento orientato alla valorizzazione delle competenze professionali e trasversali, prevedendo procedure selettive finalizzate non soltanto alla verifica delle conoscenze tecnico-specialistiche, ma anche delle competenze organizzative, relazionali, digitali e attitudinali richieste dai diversi profili professionali.

Significativa appare l'adozione di una prospettiva organizzativa competency-based, orientata alla valorizzazione delle conoscenze e delle competenze del personale, alla riqualificazione professionale, allo sviluppo delle competenze trasversali e digitali e all'integrazione tra formazione, organizzazione del lavoro e processi di reclutamento.

Il NdV osserva positivamente il progressivo orientamento dell'Ateneo, evidente nel documento delle politiche di reclutamento, verso la definizione di criteri maggiormente strutturati e misurabili per la programmazione del personale PTAB, che prevedono anche l'utilizzo degli indicatori Good Practice relativi all'efficienza organizzativa e ai carichi di lavoro delle strutture amministrative e dipartimentali. Trattandosi di criteri di recente introduzione, non ancora applicati a una nuova assegnazione di punti organico, la loro effettiva capacità di orientare la distribuzione delle risorse potrà essere valutata nei successivi cicli di programmazione.

In tale prospettiva, il NdV rileva positivamente il progressivo sviluppo di strumenti di monitoraggio dei fabbisogni organizzativi attraverso la mappatura delle attività e del personale ad esse dedicato, nell'ambito del processo di ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo avviato nel 2025. Il PIAO 2026-2028 e il documento sulle politiche di reclutamento evidenziano infatti un orientamento verso modelli dinamici di organizzazione e gestione del personale, finalizzati a favorire una maggiore efficacia nell'erogazione dei servizi e una migliore integrazione tra organizzazione amministrativa e obiettivi strategici dell'Ateneo.

La revisione organizzativa è stata sviluppata con il coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento e dei Dirigenti d'Area, dando seguito anche alle precedenti indicazioni del NdV circa l'opportunità di rafforzare il coinvolgimento dei Direttori nella definizione dei servizi erogati a livello dipartimentale. Il nuovo assetto ha previsto, tra l'altro, l'introduzione delle figure del Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) e del Manager della Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze.

Con riferimento alle politiche di reclutamento e progressione delle carriere del personale, il NdV osserva che l'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con la propria pianificazione strategica per la definizione delle priorità di assegnazione delle risorse e dei punti organico.

Il documento [Principi Generali per le Politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione delle risorse ai Dipartimenti](#) prevede infatti che la definizione delle priorità avvenga sulla base di criteri espliciti riferiti, tra l'altro, al perseguimento degli obiettivi strategici, alla valorizzazione del personale, al turnover, nonché all'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, misurate anche attraverso gli indicatori del progetto Good Practice.

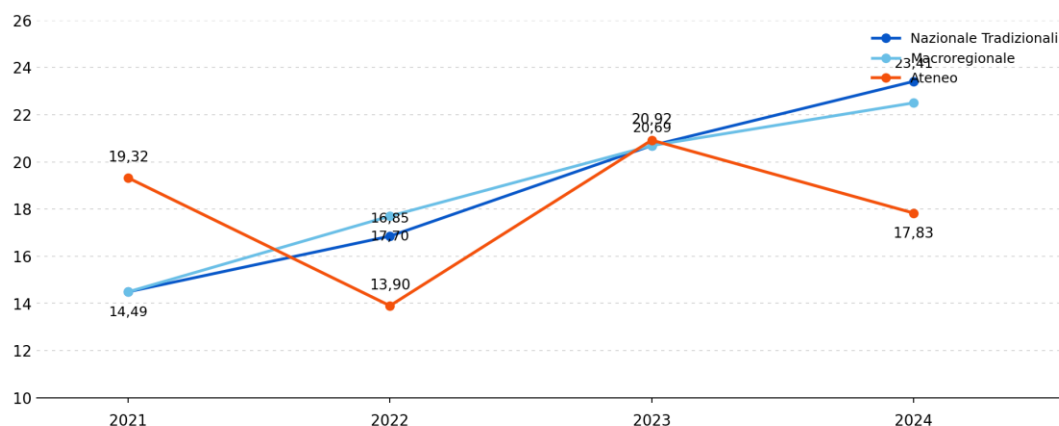
Il NdV valuta positivamente anche l'attenzione riservata ai principi di merito, trasparenza, imparzialità e inclusione nelle procedure di reclutamento. Il [Regolamento per l'accesso ai ruoli a tempo indeterminato e determinato del personale tecnico-amministrativo](#) prevede infatti adeguate garanzie di pubblicità e trasparenza delle procedure selettive, nonché specifiche misure finalizzate a garantire le pari opportunità e l'accessibilità delle procedure ai candidati con disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e alle candidate in gravidanza o allattamento. Il PIAO richiama, nell'ambito delle politiche di gestione del personale, i principi delle pari opportunità, della tutela della diversità e della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

Con riferimento allo sviluppo professionale del personale, il [Piano della formazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario](#) evidenzia un approccio strutturato, fondato sulla mappatura delle competenze, sulla autovalutazione del personale e sulla rilevazione annuale dei fabbisogni formativi. In particolare, il fabbisogno formativo del PTAB viene rilevato annualmente attraverso il coinvolgimento dei Responsabili degli uffici, mediante un'apposita rilevazione, cui si affianca la programmazione della formazione obbligatoria prevista dalla normativa, con particolare riferimento, tra gli altri, agli ambiti della sicurezza, dell'anticorruzione e degli appalti.

Il NdV apprezza l'ampiezza e la varietà delle iniziative formative promosse dall'Ateneo, orientate non solo agli adempimenti obbligatori ma anche allo sviluppo delle competenze tecniche, digitali, trasversali e manageriali.

Tuttavia, l'andamento dell'indicatore relativo all'adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale PTAB evidenzia margini di miglioramento con riferimento al consolidamento strutturale delle attività di formazione e aggiornamento professionale e alla loro diffusione sistematica all'interno delle diverse articolazioni organizzative dell'Ateneo.

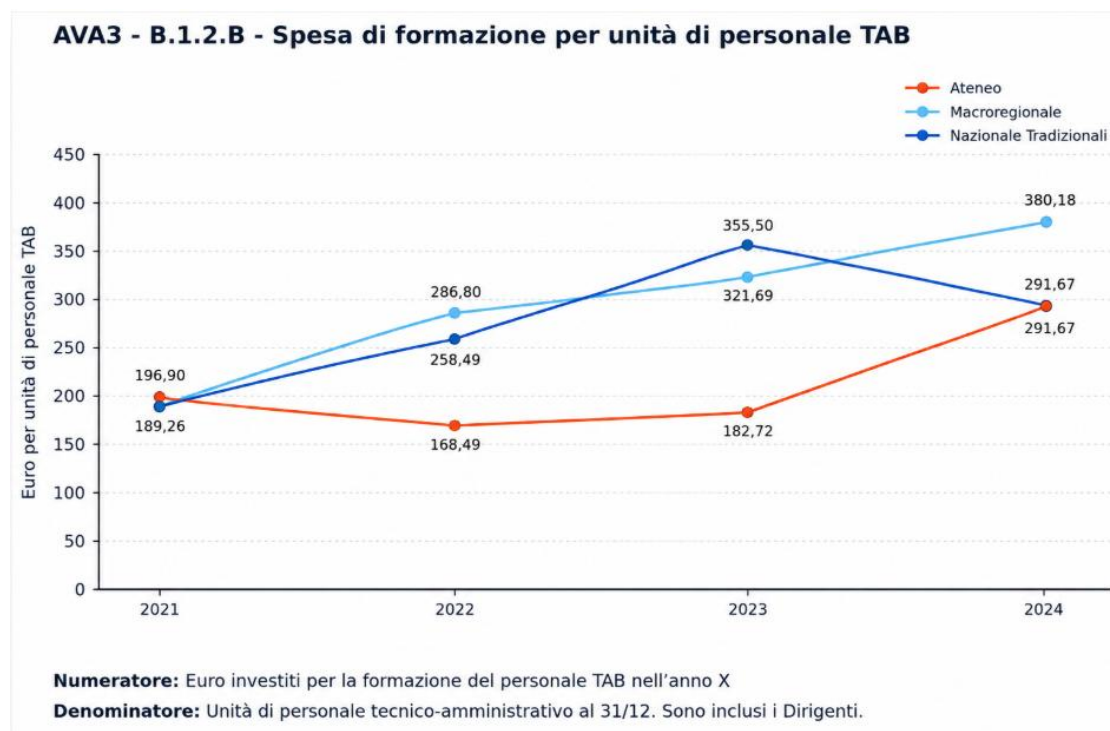
AVA3 - B.1.2.A - Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento PTA



Numeratore: numero di ore di formazione al personale TA.

Denominatore: unità di personale tecnico-amministrativo al 31/12 (dirigenti inclusi).

L'indicatore relativo alle risorse investite nella formazione del PTAB, rapportate al numero di unità di personale, evidenzia nel 2024 un significativo incremento. Il dato interrompe la tendenza osservata nel biennio precedente e si riallinea al benchmark nazionale, pur rimanendo inferiore al valore macroregionale. Tale andamento segnala un rafforzamento dell'investimento dell'Ateneo nella formazione del personale TAB, la cui continuità e i cui effetti dovranno essere verificati nei successivi cicli di monitoraggio.



Il NdV ritiene opportuno che l'Ateneo prosegua nel rafforzamento delle politiche di sviluppo delle competenze del personale PTAB, consolidando la continuità dei percorsi formativi e degli investimenti a essi destinati, il monitoraggio della partecipazione e la valutazione dell'effettivo impatto delle attività formative sul miglioramento dei processi amministrativi, organizzativi e dei servizi di supporto alle missioni istituzionali dell'Ateneo. Ritiene opportuno l'ulteriore consolidamento degli investimenti destinati alla formazione del personale PTAB, in coerenza con il progressivo rafforzamento delle politiche di sviluppo delle competenze e di innovazione organizzativa promosse dall'Ateneo.

La mobilità interna del personale PTAB è disciplinata da uno specifico [Regolamento](#), che prevede modalità di mobilità mediante avviso, su richiesta del dipendente, per esigenze organizzative e a carattere temporaneo, con l'obiettivo di coniugare le esigenze organizzative dell'Ateneo con la valorizzazione delle competenze e lo sviluppo professionale del personale.

Dal [Piano della formazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario](#) si evince l'attenzione dell'Ateneo allo sviluppo delle competenze internazionali e trasversali del personale PTAB, anche attraverso iniziative di formazione linguistica, la partecipazione a programmi di mobilità e la collaborazione con reti e progetti interistituzionali, in coerenza con gli obiettivi di internazionalizzazione e innovazione organizzativa dell'Ateneo.

I dati evidenziano un progressivo consolidamento della partecipazione del personale TAB alle opportunità di mobilità internazionale. Le domande di partecipazione al programma Erasmus+ sono passate da 51 nel 2023 a 77 nel 2024, 90 nel 2025 e 87 nel 2026. Le mobilità realizzate sono state 39 nel 2023, 57 nel 2024 e, ad oggi, 65 per il bando 2025, dato ancora suscettibile di incremento in relazione alle partenze non ancora effettuate.

I documenti evidenziano un orientamento verso modelli organizzativi dinamici, fondati sulla valorizzazione delle competenze, sulla riqualificazione professionale e sulla progressiva integrazione tra sviluppo del personale, revisione organizzativa e miglioramento dei servizi.

Il [Piano della formazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario](#) e il [PIAO 2024–2026](#) e [2026–2028](#) mostrano che la partecipazione del personale PTAB alle attività formative viene monitorata attraverso strumenti strutturati di rilevazione delle adesioni, delle ore di formazione erogate e dei fabbisogni formativi, anche mediante il coinvolgimento dei Responsabili degli uffici e l'utilizzo di indicatori quantitativi relativi alla copertura delle attività formative. Emergono inoltre strumenti di rilevazione del gradimento e della soddisfazione dei partecipanti, che contribuiscono al monitoraggio dei processi formativi e all'aggiornamento della programmazione delle attività.

Sono state avviate modalità di valutazione ex post dell'efficacia, già applicate ad alcuni corsi obbligatori e, per la formazione linguistica, attraverso la rilevazione del livello raggiunto al termine del percorso. Tali modalità non risultano tuttavia ancora sistematicamente estese all'intera offerta formativa.

La programmazione delle attività del PTAB è disciplinata dal documento [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) (SMVP) – aggiornamento 2026, che prevede la definizione di obiettivi istituzionali, organizzativi e individuali, collegati agli obiettivi strategici dell'Ateneo e assegnati alle strutture e al personale attraverso processi formalizzati di programmazione, monitoraggio e valutazione.

Il SMVP definisce criteri e pesi differenziati per la valutazione delle diverse figure organizzative, tenendo conto sia della performance strategico-organizzativa sia della performance individuale. Il sistema prevede l'attribuzione di premi e incentivi sulla base del raggiungimento di risultati strategici e operativi dell'Ateneo; il Direttore Generale è valutato anche in relazione al grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali.

Il NdV osserva positivamente come il SMVP colleghi esplicitamente il sistema di performance agli obiettivi strategici dell'Ateneo e alle attività di supporto alle missioni istituzionali, incluse le attività connesse alla didattica, alla ricerca, ai Dipartimenti, ai Corsi di Studio e ai processi di AQ.

Il NdV osserva con favore il livello di strutturazione del sistema di misurazione e monitoraggio della performance adottato dall'Ateneo, fondato sull'utilizzo di KPI, target, monitoraggi intermedi e strumenti di rendicontazione dei risultati mediante la Relazione sulla Performance.

Il NdV apprezza l'attenzione riservata alla valorizzazione del merito e alla correlazione tra performance e sistemi incentivanti. Il SMVP prevede infatti che "l'adozione della Relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato" e stabilisce che i risultati raggiunti costituiscano elemento di valutazione della performance individuale. I criteri per la distribuzione del fondo per la premialità, definiti nel [Regolamento per la disciplina del Fondo di Ateneo per la Premialità](#), collegano l'attribuzione di compensi aggiuntivi e incentivi al raggiungimento di risultati e alla partecipazione a progetti strategici e iniziative di particolare rilevanza istituzionale.

Il NdV prende atto dell'aggiornamento del quadro regolamentare, con l'approvazione a febbraio 2025 del [Regolamento per l'accesso ai ruoli del personale tecnico-amministrativo](#), e dell'introduzione, in via sperimentale, di percorsi di onboarding per i neoassunti. Rileva positivamente anche l'attenzione alle progressioni di carriera, sia verticali sia orizzontali; alla valorizzazione economica del personale; ai temi di equità, inclusione e pari opportunità; al

benessere lavorativo e alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, testimoniata dall'adozione del [Regolamento sul lavoro a distanza](#) e dalla nomina di una [Consigliera di Fiducia](#).

Il NdV rileva positivamente l'attenzione dedicata dall'Ateneo al benessere organizzativo, alla qualità dell'ambiente di lavoro e alla valorizzazione del PTAB, in coerenza con gli obiettivi strategici di sostenibilità organizzativa, inclusione e sviluppo del capitale umano delineati nel Piano Strategico di Ateneo e nel PIAO 2025–2027.

Significativa appare l'adozione dell' [Accordo Welfare Integrativo – biennio 2024–2025](#), che documenta il consolidamento di una politica di welfare “rivolta ai dipendenti in servizio, nell'ottica di favorirne il benessere socio-economico” attiva in Ateneo già dal 2016. L'accordo richiama esplicitamente gli obiettivi strategici di sviluppo delle politiche di “Welfare, Wellness e Wellbeing aziendale”, finalizzate a sostenere il personale e le rispettive famiglie attraverso iniziative orientate al miglioramento della qualità della vita, alla conciliazione dei tempi lavoro/famiglia, alla tutela della genitorialità, alla promozione della salute e allo sviluppo di strumenti di flexible benefits.

Il NdV valuta favorevolmente il carattere strutturato e continuativo delle misure adottate dall'Ateneo, che prevedono specifici stanziamenti economici, strumenti di welfare dedicati e una piattaforma gestionale finalizzata all'erogazione di servizi e benefici al personale PTAB.

Il NdV osserva positivamente come tali iniziative risultino integrate con le politiche di benessere organizzativo e con il sistema di monitoraggio previsto nel PIAO, che considera “di rilevante interesse il monitoraggio del benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo”. L'impostazione adottata appare coerente con una visione evoluta della gestione del personale, orientata non soltanto agli aspetti amministrativi e organizzativi, ma anche alla qualità dell'ambiente lavorativo e alla sostenibilità sociale dell'organizzazione.

Con riferimento alle forme di ascolto e partecipazione del PTAB, l'Ateneo si avvale sia dei canali istituzionali di rappresentanza negli organi collegiali ai diversi livelli della governance, sia di strumenti strutturati di monitoraggio e rilevazione orientati alla raccolta sistematica delle esigenze del personale e al miglioramento continuo dell'organizzazione e dei servizi.

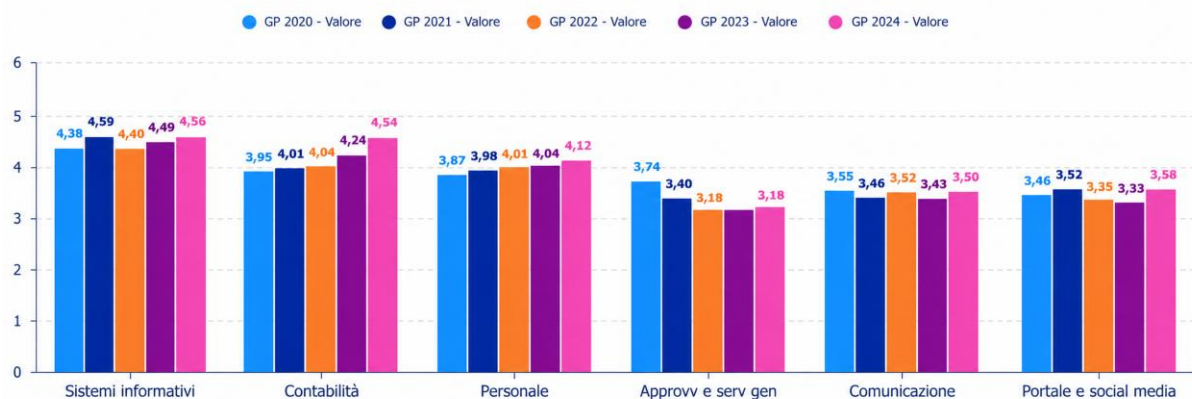
Lo Statuto prevede rappresentanze del PTAB a livello degli organi centrali e dipartimentali riassunte nella tabella.

Rappresentanza del PTAB negli organi e organismi di Ateneo

Organo/Organismo	Numero rappresentanti PTAB
Senato Accademico	2 rappresentanti per ciascuna delle due sedi (Varese e Como)
Consiglio di Amministrazione	1 rappresentante
Consiglio di Dipartimento	una rappresentanza elettiva pari al cinquanta per cento delle unità di personale tecnico-amministrativo assegnate al Dipartimento garantendo l'elezione di almeno una unità del personale tecnico e una del personale amministrativo

Ulteriori forme di ascolto sono rappresentate dal progetto Good Practice, attivo dal 2011, dalle rilevazioni di customer satisfaction, dalle indagini sul benessere organizzativo e dai questionari rivolti al personale.

Il processo di analisi e utilizzo degli esiti Good Practice è stato formalizzato nel Manuale del Controllo di Gestione; gli esiti sono riportati alla Direzione Generale e utilizzati per la definizione di obiettivi di miglioramento dei servizi, per la programmazione della performance delle strutture e per l'aggiornamento del PIAO. Con riferimento al progetto Good Practice, la serie storica dei dati 2020-2024 evidenzia, su una scala da 1 a 6, andamenti differenziati tra gli ambiti considerati: a fronte di livelli di soddisfazione più elevati per i sistemi informativi e di un progressivo miglioramento per la contabilità e, in misura più contenuta, per i servizi relativi al personale, permangono valutazioni più basse per approvvigionamenti e servizi generali, comunicazione e portale e social media.



Con riferimento alla partecipazione del personale tecnico-amministrativo, il tasso di risposta è passato dal 26% nella rilevazione 2024/2025 al 43% nel 2025/2026, grazie anche a una più intensa azione di sensibilizzazione e coinvolgimento degli utenti.

Il NdV ritiene che tali rilevazioni costituiscano una fonte informativa rilevante per la gestione e lo sviluppo del personale, in quanto consentono di affiancare alla rilevazione dei fabbisogni formativi elementi relativi alla percezione del funzionamento dell'organizzazione e dei servizi. In questa prospettiva, assume particolare rilievo l'utilizzo sistematico degli esiti delle rilevazioni per individuare le aree che richiedono interventi, orientare le conseguenti azioni organizzative e formative e verificarne nel tempo l'efficacia.

A tali strumenti si affiancano le iniziative recentemente sviluppate nell'ambito del benessere organizzativo, tra cui il gruppo di lavoro dedicato alla rilevazione e all'analisi dello stress lavoro-correlato, l'adesione al progetto [PROBEN](#) e dal 2026, l'estensione al personale del servizio gratuito di counselling e l'attivazione di uno sportello di ascolto con uno psicologo del lavoro.

Il PTAB può inoltrare reclami, segnalazioni, suggerimenti attraverso i [canali di ascolto](#) dell'Ateneo. Queste istanze vengono ricevute, in base all'argomento, dalla Consiglieria di fiducia per episodi di discriminazione, molestia sessuale e morale o di mobbing, dall'ufficio Prevenzione e protezione per situazioni di rischio, un comportamento scorretto o attività che comportano

esposizione a particolari pericoli per la salute e la sicurezza e all'RPCT tramite la casella di posta dedicata e secondo le linee guida per il whistleblowing approvate nel 2023 per condotte illecite e circostanziate.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente il progressivo consolidamento delle politiche di gestione, sviluppo e valorizzazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, rilevando un'evoluzione verso un modello maggiormente integrato, fondato sul collegamento tra pianificazione di Ateneo, organizzazione amministrativa, programmazione dei fabbisogni, sviluppo delle competenze e formazione del personale.

Il NdV osserva favorevolmente la progressiva strutturazione dei processi di programmazione e gestione del personale, nonché lo sviluppo di strumenti per la mappatura delle competenze, la rilevazione dei fabbisogni formativi e la programmazione delle attività di formazione. Positiva appare, in particolare, l'attenzione riservata allo sviluppo professionale del PTAB e all'aggiornamento delle competenze in relazione all'evoluzione dei processi organizzativi e alla trasformazione digitale.

Il quadro complessivamente positivo presenta tuttavia alcuni profili che il NdV ritiene non ancora pienamente consolidati. Le diverse fonti informative disponibili relative a competenze, fabbisogni formativi, performance, partecipazione alla formazione e percezione del personale restituiscono un patrimonio conoscitivo articolato, rispetto al quale appare ancora migliorabile la capacità di sviluppare una lettura integrata e di rendere pienamente evidente il collegamento tra evidenze rilevate, decisioni assunte e risultati conseguiti.

In particolare, con riferimento alla formazione, il NdV ritiene rilevante che le modalità di valutazione ex post già avviate per alcune tipologie di corsi siano progressivamente estese e consolidate, al fine di valutarne gli effetti sullo sviluppo delle competenze, sui processi organizzativi e sulla qualità dei servizi.

Gli esiti della rilevazione Good Practice, che evidenziano una soddisfazione complessiva del personale tecnico-amministrativo inferiore ai benchmark di riferimento e differenze significative tra i diversi servizi, rafforzano l'opportunità di utilizzare sistematicamente le rilevazioni sul personale come elemento conoscitivo per l'individuazione delle priorità di intervento e per la successiva verifica dell'efficacia delle azioni intraprese. In tale prospettiva, la formalizzazione nel 2026 del processo di analisi e utilizzo degli esiti Good Practice rappresenta un elemento positivo, che potrà essere valutato nei successivi cicli anche con riferimento alla capacità di tradurre le evidenze raccolte in interventi efficaci di miglioramento dei servizi.

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.

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.

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.

Dall'analisi del [PIAO 2025–2027](#), del [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#), della [Relazione sulla Performance 2025, del nuovo modello organizzativo](#) dei Dipartimenti, dell'organigramma di Ateneo e degli esiti dell'audit di ottobre 2025, il NdV osserva che l'Ateneo presidia la dotazione, la qualificazione e l'organizzazione del PTAB in una logica di progressivo rafforzamento del supporto alle missioni istituzionali e alle attività gestionali, sia a livello centrale sia a livello dipartimentale. La programmazione dei fabbisogni di personale risulta integrata negli strumenti di pianificazione dell'Ateneo e orientata al supporto delle attività di didattica, ricerca, terza missione e assicurazione della qualità.

Il NdV rileva che l'assetto organizzativo dell'Ateneo, come rappresentato nell'[organigramma](#) e nei documenti organizzativi richiamati nel PIAO, evidenzia una articolazione strutturata dei servizi dell'Amministrazione centrale e delle strutture dipartimentali finalizzata al supporto delle principali missioni istituzionali dell'Ateneo. L'organizzazione amministrativa risulta articolata in aree, servizi e uffici dedicati al supporto della didattica, della ricerca, dei dottorati, dell'internazionalizzazione, della qualità, della valorizzazione delle conoscenze e dei servizi agli studenti, sia a livello centrale sia a livello dipartimentale. Il NdV osserva positivamente come il nuovo modello organizzativo adottato dall'Ateneo evidenzi un approccio orientato alla gestione per processi e al rafforzamento del coordinamento tra amministrazione centrale e strutture periferiche, anche attraverso l'istituzione di unità di raccordo finalizzate a presidiare processi trasversali, strategici e complessi. Il raccordo tra livello centrale e dipartimentale è inoltre sostenuto, in specifici ambiti, da sedi di coordinamento che coinvolgono i Delegati rettorali di riferimento, rappresentanti dei Dipartimenti, il Dirigente dell'area competente e i responsabili dei servizi amministrativi interessati.

Sul versante dipartimentale, il modello organizzativo introdotto a partire dal 1° ottobre 2025 ha istituito la figura del Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD), cui fanno capo il coordinamento delle attività tecnico-amministrative dipartimentali e delle strutture di terzo livello, con l'obiettivo di rafforzare il coordinamento operativo dei processi amministrativi, contabili e didattici e garantire una maggiore prossimità ai bisogni delle strutture dipartimentali.

Il NdV prende atto che, nel quinquennio 2020–2025, l'Ateneo ha registrato un significativo incremento della dotazione di personale tecnico-amministrativo e dei Collaboratori ed Esperti Linguistici, con una crescita complessiva del 16,8%. Il personale tecnico-amministrativo a supporto delle attività di ricerca, didattica e servizi agli studenti, nelle strutture centrali e periferiche, è infatti passato da 323 unità a 382 unità.

Il NdV rileva che il monitoraggio degli effetti del nuovo modello organizzativo risulta già avviato. Nel primo semestre 2026 è stato realizzato un assessment, condotto da CINECA attraverso interviste ai responsabili dei servizi e a una rappresentanza dei RAD dei Dipartimenti, dal quale sono emerse alcune criticità nell'utilizzo degli applicativi e ambiti di miglioramento relativi, in particolare, all'ottimizzazione di processi della didattica, della ricerca e dei servizi agli

studenti. A giugno 2026, il Direttore Generale ha avviato un primo monitoraggio dell'Area Risorse Immobiliari e Sistemi Informativi, finalizzato a verificarne la coerenza organizzativa rispetto alle esigenze e agli obiettivi dell'Ateneo. Il monitoraggio complessivo dell'efficacia della nuova organizzazione potrà essere sviluppato alla chiusura del 2026, integrando gli esiti dell'assessment con le evidenze derivanti dalla rilevazione Good Practice.

Il NdV rileva positivamente la presenza del personale tecnico-amministrativo all'interno delle Commissioni AiQUA-CdS e AiQUA-PhD, quale elemento che contribuisce a rafforzare l'integrazione tra dimensione gestionale e sistema di AQ. Positiva appare la figura del [Manager Didattico e della Qualità](#) (MDQ) dipartimentale, che rappresenta una figura di raccordo nei processi di gestione della didattica e dell'AQ, con funzioni di supporto qualificato ai CdS e di interfaccia tra studenti, docenti e strutture amministrative. Attraverso tali attività contribuisce al coordinamento, alla semplificazione e all'integrazione dei processi connessi alla gestione della didattica e dei servizi agli studenti, distinguendosi dalle Segreterie Studenti, cui competono prevalentemente gli aspetti amministrativi relativi alla carriera dello studente.

Per quanto riguarda l'efficacia del supporto garantito alle attività di didattica, ricerca e terza missione, l'Ateneo si avvale di un insieme articolato di strumenti di verifica e monitoraggio, tra cui le rilevazioni di customer satisfaction, le rilevazioni relative alla formazione post-laurea e ai corsi di dottorato e le indagini AlmaLaurea. In particolare, il progetto Good Practice consente il monitoraggio sistematico dell'efficacia percepita e dell'efficienza dei servizi amministrativi e di supporto attraverso indicatori comparativi riferiti alle principali macro-aree di attività dell'Ateneo, tra cui amministrazione, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, infrastrutture e servizi bibliotecari. Le indicazioni contenute nelle Relazioni annuali delle CPDS vengono trasmesse, attraverso la Commissione per il Riesame, ai responsabili delle strutture interessate e il feedback alle CPDS avviene sempre tramite la Commissione.

Le evidenze disponibili restituiscono un quadro complessivamente positivo per i servizi amministrativi e di supporto, con risultati generalmente in linea o superiori ai benchmark di riferimento in alcune aree, quali il supporto alla didattica, i servizi amministrativi e i servizi bibliotecari, pur permanendo alcune criticità relative ai servizi di campus, alla comunicazione e ad alcuni servizi rivolti agli studenti degli anni successivi, in particolare con riferimento ai servizi di internazionalizzazione e job placement. Con specifico riferimento al personale docente e ricercatore, i dati Good Practice 2025, riferiti al 2024, evidenziano livelli di soddisfazione superiori ai valori medi di benchmark per i servizi di supporto alla ricerca e all'amministrazione, mentre nelle altre aree i risultati risultano sostanzialmente in linea con le medie degli Atenei partecipanti alla rilevazione.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV ritiene che l'Ateneo disponga di un sistema strutturato di organizzazione, gestione e monitoraggio del personale tecnico-amministrativo e dei servizi di supporto, sostenuto da strumenti programmatori e organizzativi formalizzati e progressivamente orientato al rafforzamento del supporto alle attività istituzionali e al miglioramento della qualità dei servizi.

Permangono tuttavia alcuni aspetti che il NdV ritiene opportuno monitorare e approfondire nei prossimi cicli di valutazione, con particolare riferimento alla disponibilità di indicatori sistematici relativi ai tempi e all'efficacia dei servizi amministrativi, al completamento del

monitoraggio già avviato sugli effetti del nuovo modello organizzativo e della figura del RAD e alla capacità di valutare adeguatamente il supporto amministrativo fornito alle diverse attività istituzionali, comprese la ricerca e la formazione dottorale.

Il NdV ritiene meritevole di ulteriore consolidamento l'utilizzo degli esiti delle rilevazioni sulla qualità percepita dei servizi. In particolare, appare opportuno rendere maggiormente tracciabile il collegamento tra le evidenze raccolte, le criticità individuate, le decisioni organizzative assunte e la successiva verifica degli effetti delle azioni di miglioramento, valorizzando pienamente il patrimonio informativo già disponibile.

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.

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.

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.

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

Il Piano Strategico di Ateneo 2024-2030 è stato elaborato a partire dalle linee strategiche contenute nel programma elettorale della Rettrice, entrata in carica il 1.11.2024, ed è stato approvato dal CdA il 27.05.2025. Il PSA prevede un set di obiettivi-indicatori che sono stati successivamente approvati dal CdA a luglio 2025 insieme ai Piani Strategici dei Dipartimenti. Questi ultimi sono stati predisposti secondo un modello definito centralmente, al fine di garantire coerenza e allineamento tra la pianificazione strategica di Ateneo e quella dipartimentale.

Il PSA non contiene l'allocazione di specifiche risorse per gli obiettivi strategici in cui è declinato (Formazione, Ricerca, Valorizzazione della Conoscenza e Servizi di Supporto) e per le aree trasversali (Internazionalizzazione, Digitalizzazione e AI, Sostenibilità, Reputazione, Strutture, sedi e servizi, Persone, organizzazione e processi), ma questa viene realizzata con la redazione del bilancio di previsione.

Il NdV rileva che l'Ateneo ha adottato gradualmente un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio a partire dal 2021 integrando gli applicativi U-Budget, U-GOV e Sprint forniti dal CINECA. Tale processo ha consentito, a partire dall'anno 2024, di completare il raccordo tra PSA e programmazione finanziaria classificando il bilancio 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.

Con l'a.a. 2026/2027 è previsto il completamento della gestione pienamente integrata, con il raccordo tra strategia e politica di bilancio in fase di programmazione, gestione e consuntivazione.

Il NdV ritiene che il processo di budgeting adottato dall'Ateneo risponda alle esigenze di integrazione tra documenti di programmazione e pianificazione e al contenimento di costi soggetti a limiti di spesa (Legge di bilancio 2020).

Per il triennio 2025-2027 sono stati creati progetti "PS" in U-Budget che raccolgono le risorse collegate a obiettivi di sviluppo degli indirizzi strategici, allo scopo di garantire un sempre maggiore coordinamento tra pianificazione strategica e programmazione finanziaria.

La formulazione dei budget annuali e triennali (sia di natura economica sia per investimenti) è realizzata su proiezioni finanziarie motivate e improntate a criteri di prudenzialità. L'Ateneo effettua tali stime sulla base dell'analisi storica e prospettica delle singole voci di contabilità analitica riferite a ciascun Centro di Responsabilità (CdR). Il ciclo di programmazione muove dalle risultanze del budget n+1 (approvato nell'anno n-1) e si concentra sulla mappatura delle risorse certe e dei costi fissi/incomprimibili, blindando la coerenza tra la programmazione finanziaria di breve-medio termine e gli obiettivi di sviluppo.

Tale impostazione è stata confermata anche in occasione dell'audizione effettuata da parte del NdV il 13.10.2025 ai Dirigenti dell'Ateneo.

Il NdV osserva che l'Ateneo è dotato di un sistema di contabilità analitica e controllo di gestione che supporta i processi decisionali della Governance, individuando altresì da diversi anni nell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, l'unità organizzativa preposta a tale attività. Le transazioni e i fatti amministrativi sono imputati in modo multidimensionale alle dimensioni analitiche attive (Unità Analitiche/Centri di Costo, Piano dei Conti, Progetti, Impatto di Genere e schede U-Budget). Tale impianto assicura una lettura estremamente strutturata e granulare delle attività operative, rispettando al contempo un principio di efficienza amministrativa ed evitando un sovraccarico nella produzione di dati che risulterebbe eccessivamente oneroso o privo di effettivo valore aggiunto decisionale.

L'Ateneo nel corso degli ultimi anni ha registrato un incremento delle attività didattiche, di ricerca e amministrative, connesso alla realizzazione dei progetti pluriennali finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), dal Dipartimento di Eccellenza 2023-2027 (Dipartimento di Economia) e dai Progetti di Edilizia tra i quali assume particolare rilevanza l'intervento per la costruzione del Nuovo complesso Polifunzionale Campus Bizzozero, che ha ottenuto un finanziamento ministeriale di € 12.739.720,00.

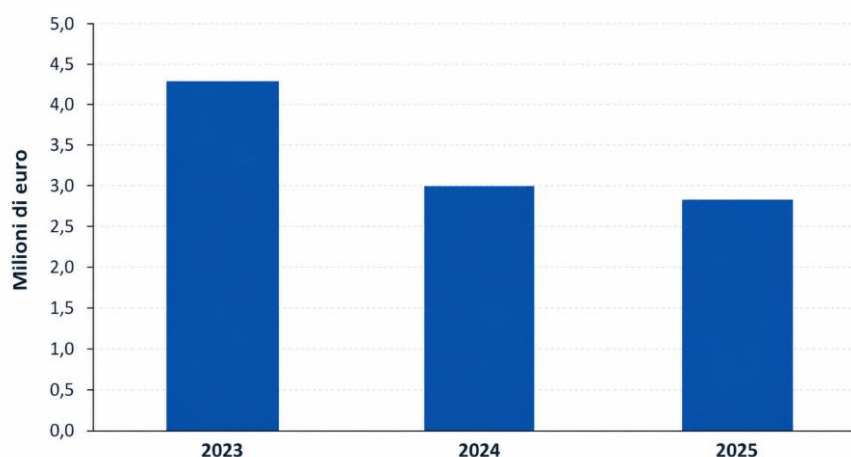
Il bilancio dell'anno 2025 ha registrato un utile di 2.831.644,45, in leggera riduzione rispetto all'esercizio precedente per € 130.821,33, dovuto a:

- un incremento dei costi operativi di complessivi € 1.994.582,23, da € 119.974.873,21 dell'anno 2024 a € 121.969.455,44 dell'anno 2025, per maggiori costi del personale € 3.746.438,52, maggiori costi della gestione corrente 3.763.222,06 ammortamenti e svalutazioni 1.641.043,67 e minori oneri diversi di gestione per € 5.571.767,34;
- un aumento dei proventi operativi di complessivi € 2.324.994,24, da € 126.692.760,68 dell'anno 2024 a € 129.017.754,92 dell'anno 2025, di cui € 5.391.915,60 per proventi propri, principalmente per maggiori introiti di proventi da ricerche con finanziamenti competitivi.

Il risultato della gestione finanziaria non riporta variazioni significative rispetto all'esercizio precedente, la gestione straordinaria presenta maggiori costi rispetto all'esercizio 2024 per € 373.028,53 mentre la gestione delle imposte è in linea con i valori dell'esercizio 2024.

Il grafico seguente riporta l'andamento dell'utile nell'ultimo triennio ed evidenzia una contrazione significativa tra il 2023 e il 2024.

Utile di esercizio 2023 - 2025



L'analisi degli indicatori di sostenibilità ministeriali PROPER (D.lgs. 49/2012 e DM 47/2013) consente di monitorare la sostenibilità dell'Ateneo. Tale analisi viene illustrata nel paragrafo 1.9.5 della Relazione sulla gestione, contenuta nella Nota integrativa 2025:

- **Spese di Personale:** questo indicatore misura il rapporto tra le spese per il personale (fisso e accessorio) e le entrate complessive (finanziamenti ministeriali e contribuzione studentesca). Nel 2025, la percentuale stimata era del 70,81%, mentre nel 2024 si attestava al 69,33%, ben al di sotto del limite massimo dell'80% previsto dalla legge. Il lieve aumento riflette la crescita in valore assoluto dei costi per il personale.
- **Indebitamento:** questo indicatore misura il rapporto tra gli oneri annuali di ammortamento del debito (mutui) e il totale delle entrate complessive al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Nel 2025, il valore stimato è pari allo 0,47%, in riduzione dallo 0,49% del 2024 dovuto ad una riduzione degli oneri di ammortamento maggiore rispetto alla riduzione delle entrate complessive. Il valore è tuttavia molto contenuto, pur in presenza di investimenti rilevanti, dimostrando la capacità dell'ateneo di sostenere gli investimenti senza ricorrere a finanziamenti di lungo periodo.
- **Sostenibilità Economico-Finanziaria (ISEF):** calcolato come rapporto tra l'82% delle entrate per FFO, Fondo programmazione triennale e contribuzione studentesca netta e le spese per il personale e l'ammortamento del debito. Nel 2025, il valore stimato è di 1,15, rispetto al valore stimato per l'anno precedente di 1,18. Tale variazione rappresenta un peggioramento rispetto all'anno 2024 ed è dovuta al maggior aumento delle spese di personale (+3,99%) rispetto all'incremento delle entrate (+1,71%), pur restando sopra al valore soglia previsto dalla normativa (>1) ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei Corsi di Studio.

A tali indicatori si ritiene opportuno aggiungere l'indice di tempestività dei pagamenti che rileva la capacità dell'Ateneo di pagare entro i termini le fatture di acquisto (DPCM 22/09/2014) (paragrafo 1.9.6 della Relazione sulla gestione, contenuta nella Nota integrativa 2025):

- Indice di Tempestività dei Pagamenti (ITP): l'indicatore è definito in termini di giorni di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture. Sono escluse le fatture soggette a contestazioni o contenzioso, escludendo dal calcolo i periodi in cui la somma era inesigibile. I giorni di ritardo sono calcolati come differenza tra la data di pagamento e la data di scadenza. Il valore è negativo (pari a -8 gg rispetto al -9 gg dell'anno precedente) e indica la capacità dell'Ateneo di pagare i propri fornitori con un anticipo di 8 giorni rispetto alla data di scadenza della fattura.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV valuta, nel complesso, positivamente il processo di budgeting adottato dall'Ateneo nonché la progressiva integrazione tra pianificazione strategica e pianificazione finanziaria.

Il NdV rileva che l'Ateneo presenta al momento una situazione economica solida frutto della gestione prudente pur in presenza di una dinamica di aumento dei costi di personale che risulta essere maggiore dell'aumento del Fondo di Finanziamento Ordinario. L'Ateneo dimostra altresì una buona capacità di incrementare i proventi propri, dovendo tuttavia monitorare con attenzione il rispetto del vincolo del 20% della contribuzione studentesca rispetto al Fondo di Finanziamento Ordinario.

Gli indicatori di sostenibilità ministeriali di riferimento presentano nel complesso variazioni contenute tra il 2024 e il 2025 e si mantengono entro i limiti previsti dalla normativa.

Il NdV ritiene opportuno che l'Ateneo rafforzi la propria capacità di attrazione di finanziamenti sia per le attività di ricerca sia per le attività didattiche, anche in considerazione del progressivo esaurimento dei finanziamenti connessi al PNRR nel corso del 2026.

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.

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.

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

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).

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

Il [PSA 2024–2030](#) richiama le infrastrutture edilizie e logistiche quali fattori abilitanti delle missioni istituzionali dell'Ateneo, evidenziando l'attenzione al miglioramento e alla valorizzazione degli spazi destinati alla didattica, alla ricerca e ai servizi, nonché ai temi della sostenibilità, dell'efficientamento energetico e della qualità degli ambienti universitari. Tali indirizzi trovano progressiva attuazione nei documenti di programmazione integrata dell'Ateneo, in particolare nel [PIAO 2024–2026](#) e [2026–2028](#), e nel [Programma Triennale dei Lavori Pubblici 2026–2028](#), che evidenziano una crescente attenzione ai processi di programmazione, gestione e razionalizzazione del patrimonio edilizio e infrastrutturale, anche attraverso strumenti di monitoraggio degli spazi (University Planner), programmazione degli interventi e integrazione con la pianificazione economico-finanziaria.

Dalla documentazione esaminata emerge una strategia orientata al progressivo rafforzamento, coordinamento e razionalizzazione del sistema edilizio e logistico dell'Ateneo, in coerenza con le esigenze di supporto alle missioni istituzionali di didattica, ricerca, terza missione/impatto sociale e assicurazione della qualità. Tale strategia appare fondata su cinque direttrici tra loro integrate, riconducibili al coordinamento e alla razionalizzazione del sistema policentrico di Ateneo, alla riqualificazione e modernizzazione del patrimonio edilizio, alla sostenibilità ambientale ed energetica delle infrastrutture, al potenziamento degli spazi e dei servizi a supporto delle missioni istituzionali e al progressivo sviluppo di strumenti integrati di programmazione, monitoraggio e gestione delle infrastrutture universitarie.

In tale prospettiva, la configurazione policentrica dell'Ateneo, articolato tra le sedi di Varese, Como e il polo di Busto Arsizio e caratterizzato dalla presenza di immobili con differenti titoli di utilizzo, rende particolarmente rilevante il presidio dei processi di coordinamento infrastrutturale, logistico e organizzativo, anche al fine di garantire sostenibilità gestionale, uniformità dei servizi ed efficace supporto alle attività istituzionali nelle diverse sedi territoriali. Il patrimonio immobiliare evidenzia un'ampia articolazione di strutture destinate alla didattica, alla ricerca, ai servizi amministrativi, bibliotecari, sportivi e residenziali, distribuite nelle diverse sedi universitarie e comprensive di spazi dedicati alla didattica innovativa e ibrida, ai laboratori di ricerca, alle biblioteche, alle sale studio e ai servizi per la comunità studentesca.

Il NdV rileva positivamente come l'Ateneo si sia dotato di specifiche responsabilità di governance dedicate alle politiche infrastrutturali. La Relazione annuale del Delegato all'edilizia e agli appalti evidenzia una visione orientata non soltanto alla gestione operativa degli interventi edilizi, ma anche alla pianificazione di lungo periodo, alla sostenibilità, all'integrazione tra Ateneo e territorio e al miglioramento della qualità complessiva degli ambienti universitari. La delega attribuisce infatti particolare rilievo ai processi di sviluppo e miglioramento funzionale delle infrastrutture edilizie “entro un quadro di programmazione organica degli interventi”, con attenzione ai bisogni delle diverse componenti della comunità accademica, alla sostenibilità, all'efficienza delle infrastrutture e all'integrazione dell'Ateneo con i sistemi territoriali di Varese,

Como e Busto Arsizio. Dalla Relazione del Delegato all'edilizia emerge altresì un progressivo orientamento verso modelli di gestione delle infrastrutture fondati non soltanto sulla manutenzione degli edifici, ma anche sulla definizione degli usi funzionali degli spazi, sulla razionalizzazione degli utilizzi, sul monitoraggio dei livelli di occupazione, sulla qualità percepita degli ambienti universitari e sulla sostenibilità gestionale del patrimonio immobiliare. In tale prospettiva, particolare attenzione viene dedicata alla riqualificazione delle aree esterne, ai sistemi di mobilità e sosta, al greening, all'accessibilità, alla sicurezza, alla fruibilità e alla valorizzazione degli spazi universitari. Attenzione è data anche ai temi della sostenibilità ambientale ed energetica, sviluppata in raccordo con il Delegato alla sostenibilità, attraverso obiettivi di riduzione dell'impronta ambientale dei poli didattici, efficientamento energetico e miglioramento della sostenibilità delle infrastrutture universitarie.

In questo contesto si inserisce il Piano Unitario del Campus Bizzozzero, sviluppato attraverso un percorso partecipato aperto alla comunità accademica e agli stakeholder territoriali e orientato non solo alla riqualificazione edilizia, ma anche al miglioramento della qualità complessiva degli spazi universitari, dell'accessibilità, della mobilità sostenibile e dell'integrazione tra Ateneo e contesto urbano.

Parallelamente a questo intervento di medio-lungo periodo, il NdV rileva che l'Ateneo ha attivato anche interventi di breve termine finalizzati a rispondere a esigenze contingenti, tra cui l'incremento della disponibilità di aule nel centro storico di Varese, la messa a disposizione di nuovi spazi per la comunità studentesca a Como e il potenziamento dei servizi agli studenti e delle infrastrutture di supporto.

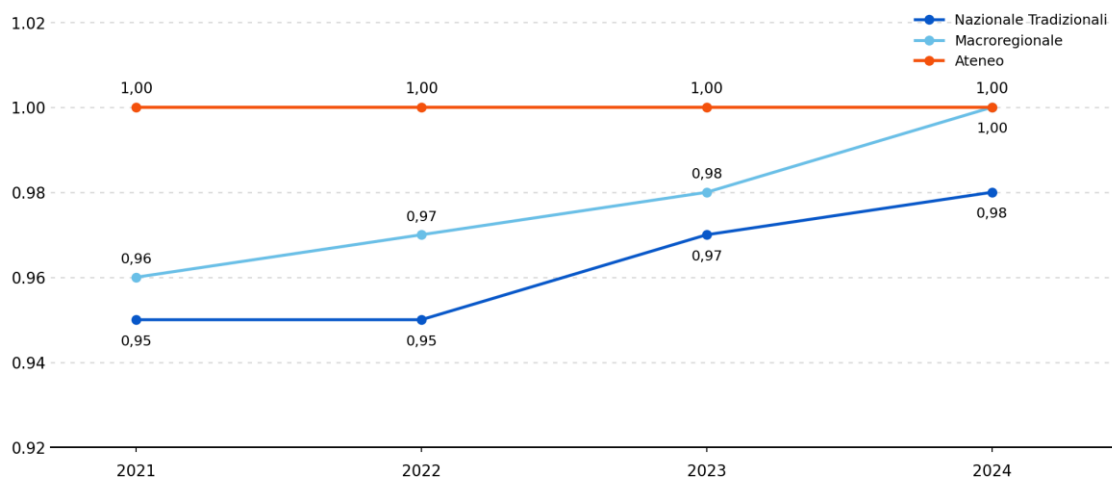
Il NdV rileva l'attenzione dell'Ateneo al tema della residenzialità, rispetto al quale si registra un significativo incremento della disponibilità di posti alloggio, passati da 96 nel 2022 a 197 nel 2025 e destinati a raggiungere quota 243 con il completamento dello Studentato di Biumo Inferiore previsto per il 2027. Tale sviluppo assume rilievo sia sotto il profilo del diritto allo studio, sia in relazione all'attrattività dell'Ateneo nei confronti degli studenti fuori sede e internazionali.

Il [Programma Triennale dei Lavori Pubblici 2026–2028](#) e il [Regolamento dei beni mobili e immobili dell'Ateneo](#) evidenziano una programmazione articolata di **interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria**, risanamento conservativo, adeguamento impiantistico ed efficientamento energetico, finalizzati al miglioramento della sicurezza, della funzionalità e della sostenibilità delle infrastrutture universitarie, nonché alla riqualificazione degli spazi destinati alla didattica, alla ricerca e ai servizi. Il NdV valuta positivamente come gli interventi manutentivi risultino inseriti all'interno di una logica programmatoria e integrati con i processi di pianificazione economico-finanziaria e di gestione del patrimonio infrastrutturale dell'Ateneo. In tale ambito, il NdV rileva il progressivo sviluppo di strumenti conoscitivi a supporto della programmazione manutentiva. Il processo di censimento del patrimonio immobiliare e di digitalizzazione degli asset impiantistici principali, sviluppato nell'ambito della Convenzione Consip FM4 e attualmente completato per circa il 60%, è affiancato da un percorso di Facility Condition Assessment, volto a valutare periodicamente lo stato di conservazione degli edifici e a individuare le priorità di intervento. Il progressivo consolidamento di tali strumenti potrà contribuire a rafforzare la capacità dell'Ateneo di fondare la programmazione manutentiva su evidenze sistematiche relative allo stato del patrimonio.

Con riferimento alle infrastrutture digitali, il NdV rileva positivamente come il livello di copertura wi-fi delle aule risulti completo, evidenziando l'attenzione dell'Ateneo al potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e al supporto delle attività didattiche e formative, anche in

coerenza con i processi di digitalizzazione e innovazione richiamati nei documenti strategici e programmatori dell'Ateneo. In risposta ad una costante digitalizzazione dei processi, è stato istituito con decreto rettorale del 26 novembre 2025 il Polo di Coordinamento e di Indirizzo dell'Ecosistema web di Ateneo. Il NdV valuta positivamente l'iniziativa dell'Ateneo di istituire e includere nella Governance per la gestione e l'assicurazione della qualità della dimensione digitale il Polo di Coordinamento e di Indirizzo dell'Ecosistema web di Ateneo.

AVA3 - B.4.2.A - Livello di copertura delle aule con il sistema wifi



Numeratore: Numero di aule coperte da wifi

Denominatore: Numero totale di aule

I documenti evidenziano attenzione ai temi dell'accessibilità e della fruibilità degli spazi universitari da parte degli utenti interni ed esterni, nell'ambito delle più ampie politiche di gestione, riqualificazione e sostenibilità delle infrastrutture e dei servizi di Ateneo.

L'Ateneo dedica attenzione ai temi dell'inclusione, dell'accessibilità e del supporto agli studenti con disabilità e DSA, che trova attuazione attraverso servizi dedicati e strumenti di riferimento, fra cui la [Carta dei Servizi per l'inclusione e il benessere psicologico per studenti con disabilità e/o DSA](#). Il NdV osserva positivamente come i temi dell'accessibilità e dell'inclusione risultino progressivamente integrati nelle più ampie politiche di sviluppo dei servizi, delle infrastrutture e dell'organizzazione dell'Ateneo, pur permanendo l'opportunità di consolidare ulteriormente il monitoraggio sistematico dell'effettiva fruibilità degli spazi e dei servizi da parte degli utenti con specifiche esigenze di supporto. In tale prospettiva, assume rilievo la programmazione, per il biennio 2026–2027, dell'aggiornamento sistematico della mappatura dell'accessibilità degli edifici, già realizzata nell'a.a. 2013–2014, secondo principi e metodologie riconducibili ai PEBA e integrando le evidenze provenienti dalle segnalazioni degli utenti e dai processi di AQ.

Le evidenze disponibili, in particolare gli esiti delle indagini di customer satisfaction e del progetto Good Practice, le RA delle CPDS, i risultati delle attività di audit e le segnalazioni del Consiglio Generale degli Studenti evidenziano alcune criticità nella qualità percepita degli spazi e nella loro fruibilità, con particolare riferimento alla disponibilità e capienza delle aule, alla qualità degli ambienti, agli spazi studio, alle biblioteche, ai servizi ristoro, agli orari di apertura e all'adeguatezza di alcune infrastrutture di supporto, anche in relazione allo sviluppo dell'offerta formativa. Gli esiti del progetto Good Practice evidenziano, per le quattro componenti considerate (DDA, studenti del primo anno, studenti degli anni successivi e PTAB), valori di efficacia percepita inferiori alla media degli Atenei di medie dimensioni, confermando l'opportunità di mantenere la qualità e la fruibilità degli spazi tra gli ambiti prioritari di attenzione e miglioramento.

Il NdV rileva positivamente la presenza di momenti strutturati di confronto tra la Governance, le strutture tecniche e il Consiglio Generale degli Studenti, finalizzati alla raccolta sistematica delle segnalazioni relative a spazi, aule, biblioteche, servizi e fruibilità delle sedi universitarie.

In materia di sostenibilità, il PSA 2024–2030 integra obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale quali dimensioni strategiche trasversali alle missioni istituzionali e ai processi di sviluppo infrastrutturale e organizzativo. La Relazione annuale del Delegato alla sostenibilità, alle aree verdi e all'efficientamento energetico – Mobility Manager di Ateneo evidenzia un approccio orientato all'integrazione delle tematiche della sostenibilità nei processi accademici, amministrativi e gestionali dell'Ateneo, attraverso il coordinamento tra strutture amministrative, Dipartimenti, servizi tecnici e stakeholder territoriali, in raccordo con la Governance di Ateneo e con reti nazionali quali la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS). L'Ateneo partecipa alla realizzazione della Comunità Energetica Rinnovabile "Malpensa Insubria CER", iniziativa orientata alla promozione della sostenibilità energetica e ambientale. Il Delegato ha avviato attività di ricognizione relative agli interventi di efficientamento energetico degli edifici universitari, azioni di valorizzazione delle aree verdi e della biodiversità e prime analisi dei flussi di mobilità sostenibile.

Con specifico riferimento agli spazi destinati alla didattica, il NdV rileva che l'Ateneo dispone di un sistema strutturato di monitoraggio dell'utilizzo delle aule, sviluppato attraverso l'integrazione dei dati di University Planner in un report interattivo Power BI. Lo strumento consente di analizzare il tasso di occupazione delle singole aule e il relativo andamento temporale, nonché la stabilità dei calendari didattici attraverso l'analisi delle lezioni pianificate, sospese e recuperate. Le estrazioni periodiche sono utilizzate nell'ambito delle riunioni di avvio, monitoraggio e coordinamento della predisposizione dei calendari e i relativi report sono resi disponibili ai Manager Didattici per la Qualità e alle Commissioni AiQUA-CdS. Il NdV valuta positivamente la disponibilità di uno strumento che consente di integrare la conoscenza dell'effettivo utilizzo degli spazi nei processi di programmazione della didattica e ritiene importante valorizzarne sistematicamente gli esiti ai fini della programmazione e della valutazione dell'adeguatezza della dotazione infrastrutturale. Un primo utilizzo concreto di tali informazioni è rinvenibile nella revisione del processo di assegnazione delle aule realizzata nel 2026, che ha consentito di anticipare la pubblicazione dell'orario delle lezioni entro la fine di luglio e di migliorare l'occupazione degli spazi anche attraverso la ridefinizione dell'orario di alcune lezioni sovrapposte.

Con riferimento alla dotazione infrastrutturale destinata alle attività di didattica e ricerca, il NdV osserva che gli indicatori relativi agli spazi disponibili per la didattica e, soprattutto, per la

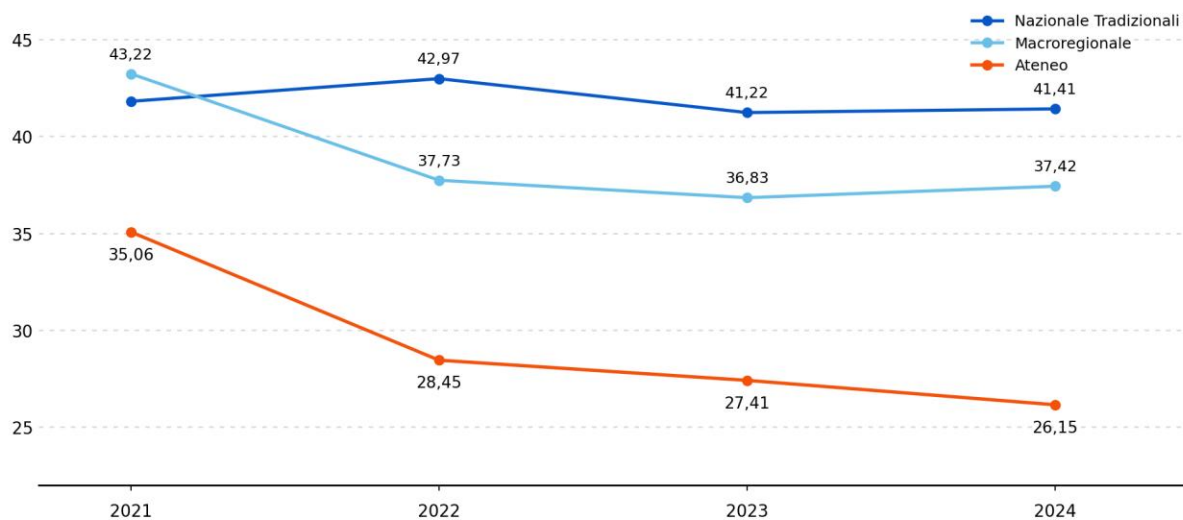
ricerca risultano inferiori ai benchmark nazionali e di area geografica. L'indicatore relativo agli spazi didattici disponibili per iscritto evidenzia un significativo miglioramento nel periodo considerato e un progressivo avvicinamento al benchmark macroregionale. Permane tuttavia un divario rispetto al benchmark nazionale, che suggerisce di mantenere attenzione sull'adeguatezza della dotazione di spazi didattici in relazione alla numerosità degli studenti.

AVA3 - B.3.2.A - Spazi didattici (mq) per iscritto (entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi)

Anno	Ateneo	Dato Macroregionale	Dato Nazionale
2021	1,24	1,53	1,64
2022	1,30	1,55	1,64
2023	1,81	1,98	2,35
2024	1,82	1,91	2,48

Il parametro relativo agli spazi destinati alla ricerca evidenzia un andamento progressivamente decrescente a partire dal 2021 e valori inferiori ai benchmark di riferimento, richiamando l'attenzione sull'adeguatezza della dotazione infrastrutturale rispetto alle esigenze delle attività di ricerca.

AVA3 - B.3.2.B - Spazi per ricerca (mq) per docente



Numeratore: Metri quadri destinati alla "Funzione ricerca" (Laboratori di ricerca, spazi di studio per professori e ricercatori, laboratori pesanti)
Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12

Ulteriori elementi conoscitivi emergono dal documento elaborato a dicembre 2025 dalla Commissione Ricerca (allegato al verbale della riunione della Commissione del 17 dicembre 2025), nel quale sono formulate proposte di miglioramento che interessano, tra gli altri aspetti, la disponibilità di laboratori e biblioteche, l'accessibilità e la manutenzione delle strutture e i servizi di supporto alla ricerca. Indicazioni in parte convergenti derivano dalla relazione del Focus Group HRS4R di aprile 2026, che richiama l'esigenza di incrementare la qualità e la disponibilità degli spazi comuni e di sviluppare spazi condivisi di coworking, anche interdipartimentali, in grado di favorire le collaborazioni scientifiche.

Tali evidenze, che appaiono coerenti con la crescente pressione infrastrutturale correlata allo sviluppo delle attività istituzionali, trovano riscontro anche negli esiti delle rilevazioni di customer satisfaction e del progetto Good Practice, che consentono di osservare nel tempo la qualità percepita e la fruizione degli spazi e di effettuare confronti con i benchmark di riferimento, nonché nelle RA delle CPDS, nei risultati delle attività di audit e nelle segnalazioni del Consiglio Generale degli Studenti. Nel loro insieme, tali fonti evidenziano elementi di attenzione relativi alla qualità percepita e alla fruibilità degli spazi universitari, con particolare riferimento alla disponibilità e alla capienza delle aule, alla qualità degli ambienti, agli spazi studio, alle biblioteche, ai servizi ristoro, agli orari di apertura e all'adeguatezza di alcune infrastrutture di supporto, anche in relazione allo sviluppo dell'offerta formativa.

Il NdV rileva inoltre che, sulla base delle informazioni fornite dalla Direzione Generale nell'ambito dell'istruttoria condotta per la predisposizione della presente Relazione, nel 2026 il processo di gestione delle aule è stato oggetto di una revisione, attraverso l'adozione di una nuova disciplina delle modalità di prenotazione e la costituzione di un Presidio aule didattiche, che opera in raccordo con i Manager Didattici per la Qualità dei Dipartimenti. Il nuovo assetto è finalizzato a rafforzare il coordinamento nella programmazione degli spazi didattici, il monitoraggio del loro utilizzo e la tempestività della presa in carico delle esigenze manutentive.

Con riferimento agli interventi infrastrutturali e manutentivi, la medesima documentazione evidenzia che l'Ateneo utilizza gli esiti delle rilevazioni di soddisfazione rivolte alle diverse componenti della comunità accademica quale prima evidenza relativa agli esiti percepiti degli interventi. Il NdV rileva altresì che è prevista l'introduzione di un sistema di ticketing finalizzato al monitoraggio dei tempi di risposta, della numerosità e della provenienza delle richieste di intervento. La piena implementazione di tale strumento potrà consentire di integrare le misure di qualità percepita con indicatori relativi all'efficienza del processo manutentivo e di rafforzare la capacità di valutare gli esiti degli interventi realizzati e di orientarne la successiva programmazione.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV valuta positivamente il progressivo sviluppo di un approccio strutturato alla pianificazione e alla gestione del patrimonio infrastrutturale dell'Ateneo, caratterizzato da un crescente raccordo con la pianificazione strategica e da una specifica attenzione alla sostenibilità ambientale, all'accessibilità, alla mobilità e alla qualità degli ambienti universitari. Positiva appare inoltre la recente evoluzione del modello di gestione delle aule e la disponibilità di strumenti per il monitoraggio del loro utilizzo e della qualità percepita.

Il quadro presenta tuttavia alcuni elementi di attenzione. Le evidenze disponibili mostrano, in particolare, una dotazione di spazi per la didattica inferiore ai benchmark di riferimento e una

situazione più critica con riferimento agli spazi destinati alla ricerca, per i quali il divario rispetto ai valori macroregionali e nazionali si accompagna a una progressiva riduzione della disponibilità per docente nel periodo considerato. Tale andamento assume particolare rilievo in relazione allo sviluppo delle attività scientifiche e rende opportuno verificare nel tempo la capacità della programmazione infrastrutturale di rispondere all'evoluzione dei fabbisogni della ricerca.

Il NdV rileva margini di miglioramento nella capacità di integrare sistematicamente le diverse evidenze disponibili, relative alla dotazione, all'effettivo utilizzo e alla qualità percepita degli spazi, nella definizione delle priorità di intervento e nella successiva verifica dei risultati conseguiti.

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.

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).

Il [PSA 2024–2030](#) e i documenti di programmazione integrata dell'Ateneo evidenziano una **strategia** orientata al progressivo rafforzamento delle infrastrutture tecnologiche e digitali a supporto delle missioni istituzionali di didattica, ricerca, terza missione/impatto sociale e assicurazione della qualità. In particolare, i documenti richiamano una crescente attenzione ai processi di trasformazione digitale, integrazione delle piattaforme, innovazione tecnologica e digitalizzazione dei processi amministrativi, didattici e gestionali, anche attraverso lo sviluppo di ecosistemi digitali integrati basati su piattaforme quali Moodle, Microsoft Teams, Panopto, ESSE3, U-GOV, IRIS, Power BI, University Planner e SPRINT.

Il NdV osserva positivamente come l'Ateneo abbia progressivamente sviluppato un ecosistema tecnologico integrato e governato in modo unitario, orientandosi verso il superamento di logiche frammentate o emergenziali di adozione delle tecnologie e verso scelte infrastrutturali coerenti con i processi di AQ, con la sostenibilità operativa e con l'evoluzione dei modelli formativi.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha intrapreso un programma organico di rinnovamento del proprio ecosistema web, finalizzato a migliorare la qualità dei contenuti, rafforzare l'integrazione tra i sistemi informativi e i servizi digitali e rendere più efficace l'esperienza di navigazione di studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e stakeholder esterni.

In questo quadro si inserisce l'attività del [Polo di Coordinamento e di Indirizzo dell'Ecosistema Web di Ateneo](#), cui è affidato il coordinamento degli aspetti organizzativi ed editoriali dell'ecosistema web, al fine di garantire coerenza delle informazioni, accessibilità dei contenuti e

continuità dell'esperienza di navigazione. Istituito con Decreto Rettorale del 26 novembre 2025, il Polo è caratterizzato da una composizione interfunzionale che riunisce figure appartenenti a differenti ambiti di competenza: governance, comunicazione istituzionale, sistemi informativi, didattica, ricerca e servizi amministrativi. Tale articolazione favorisce un approccio integrato alla gestione dei contenuti e dei servizi digitali, assicurando il raccordo tra le diverse strutture coinvolte. Il NdV rileva che nella composizione del Polo è presente un referente del Presidio della Qualità, elemento che favorisce il raccordo tra la governance dell'ecosistema web e i processi di Assicurazione della Qualità.

Dopo una fase iniziale di ricognizione e pianificazione degli interventi, il Polo ha avviato un'attività sistematica di revisione e razionalizzazione delle informazioni, definizione di template uniformi per la struttura delle pagine, miglioramento dell'accessibilità e della fruibilità dei contenuti, semplificazione dei percorsi di navigazione e supporto alle strutture nella produzione di contenuti chiari e aggiornati. Le attività sono accompagnate da un confronto continuo con le strutture interessate e dal monitoraggio degli interventi realizzati, al fine di individuare ulteriori azioni di miglioramento in una logica coerente con il ciclo di miglioramento continuo.

Il NdV evidenzia positivamente la presenza, all'interno dell'ecosistema, di servizi digitali progettati per rispondere a specifici fabbisogni degli utenti e pienamente integrati con i sistemi informativi dell'Ateneo, fra cui il [Simulatore delle tasse](#), quale strumento di orientamento e trasparenza in materia di contribuzione studentesca, [InsubriaPlay](#), piattaforma dedicata alla raccolta e alla valorizzazione dei contenuti audiovisivi istituzionali, e [Aria](#), assistente virtuale sviluppato per agevolare la navigazione e l'accesso alle informazioni. Il Consiglio Generale degli Studenti e la rappresentanza studentesca sono stati formalmente coinvolti nello sviluppo di alcune iniziative promosse dal Polo. Il Simulatore delle tasse è stato realizzato anche in risposta a una specifica esigenza manifestata dagli studenti, mentre l'identità del chatbot Aria è nata da un percorso partecipativo sviluppato con il Consiglio Generale degli Studenti. Il nome e il logo del chatbot sono stati individuati attraverso un concorso di idee promosso dalle rappresentanze studentesche. Il NdV considera positivamente tali esperienze, che testimoniano l'attenzione dell'Ateneo al coinvolgimento della componente studentesca nella progettazione e nel miglioramento dei servizi digitali, in coerenza con l'approccio *student centred* perseguito dall'Ateneo.

Nel complesso, il NdV ritiene che l'istituzione del Polo di Coordinamento e di Indirizzo dell'Ecosistema Web rappresenti una scelta organizzativa coerente con gli obiettivi di trasformazione digitale e di miglioramento continuo dell'Ateneo. La presenza di una struttura interfunzionale, nella quale sono rappresentate competenze tecniche, organizzative, di controllo e di assicurazione della qualità, favorisce il presidio unitario dell'evoluzione dell'ecosistema web e il raccordo tra sviluppo dei servizi digitali, qualità dell'informazione e processi di AQ.

Un ulteriore elemento qualificante è rappresentato dalla presenza di un quadro regolamentare formalizzato per l'accesso, l'utilizzo e la gestione delle infrastrutture ICT di Ateneo, nonché dal ruolo del [Responsabile della Transizione Digitale](#), cui è attribuito il coordinamento dei processi di trasformazione digitale e il raccordo tra indirizzo strategico, evoluzione tecnologica ed esigenze della comunità accademica.

Accanto alle infrastrutture digitali, il NdV rileva che la strategia di Ateneo comprende anche le attrezzature scientifiche e le infrastrutture tecnologiche a supporto della ricerca, considerate dal PSA 2024–2030 un elemento strategico per il rafforzamento dell'attività scientifica e della capacità competitiva dell'Ateneo. In tale ambito, assume rilievo l'istituzione nel 2024 del [Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico](#) (CRIETT), finalizzato alla valorizzazione, condivisione e gestione

coordinata delle principali infrastrutture di ricerca attraverso piattaforme tecnologiche e facilities scientifiche accessibili alla comunità accademica e, ove opportuno, agli stakeholder esterni. Il NdV valuta positivamente tale impostazione, ulteriormente rafforzata dall'adesione del CRIETT al [Network Italiano Core Facilities](#) (NiCO), orientato alla condivisione delle infrastrutture e delle competenze e alla razionalizzazione del loro utilizzo.

Accanto agli interventi rivolti alla valorizzazione e alla condivisione delle principali infrastrutture e attrezzature scientifiche, l'Ateneo prosegue il programma pluriennale di sostegno alla sostituzione delle strumentazioni scientifiche obsolete di piccole e medie dimensioni, contribuendo nel 2025 ad acquisti per complessivi 277.974 euro. Parte delle risorse deriva dai fondi ministeriali assegnati ai sensi del D.M. 737/2021 – Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma Nazionale per la Ricerca (PNR), la cui attuazione e ripartizione nell'Ateneo è stata disciplinata con D.R. n. 1039 del 3 novembre 2022. Nel documento contenente proposte per il miglioramento della ricerca in Ateneo, allegato al verbale della Commissione Ricerca del 17 dicembre 2025, è richiamata l'esigenza di assicurare continuità a tale misura di sostegno.

Il NdV rileva pertanto attenzione da parte dell'Ateneo al rafforzamento e all'aggiornamento delle infrastrutture e delle attrezzature scientifiche, attraverso interventi rivolti sia alla condivisione e alla gestione coordinata delle principali infrastrutture di ricerca, sia al rinnovo della strumentazione di piccole e medie dimensioni. In tale prospettiva, appare importante assicurare continuità alle misure intraprese e verificarne nel tempo la capacità di rispondere alle esigenze delle strutture e alle priorità strategiche dell'Ateneo.

Significativa appare anche la [documentazione relativa alle tecnologie a supporto della didattica](#), che configura le infrastrutture digitali e le attrezzature tecnologiche quali “fattori abilitanti” della qualità dell'esperienza formativa, della flessibilità delle modalità di erogazione, dell'inclusione e della continuità dei servizi. Il documento evidenzia infatti un approccio fondato non sull'adozione di singoli strumenti, ma sulla costruzione di un ecosistema tecnologico integrato, governato in modo unitario e coerente con i processi di Assicurazione della Qualità. In tale prospettiva, le piattaforme didattiche, gli strumenti di collaborazione, le infrastrutture cloud, le aule evolute, i laboratori informatici e i sistemi di integrazione e monitoraggio risultano inseriti all'interno di un'architettura tecnologica complessiva orientata ad assicurare continuità operativa, affidabilità, interoperabilità e sostenibilità gestionale.

Il NdV rileva positivamente l'elevato livello di integrazione tra le piattaforme digitali utilizzate dall'Ateneo a supporto della didattica, della collaborazione e della gestione dei contenuti multimediali. In particolare, Moodle, Microsoft Teams e Panopto risultano integrati con i sistemi informativi di Ateneo e con i dati dell'offerta formativa e delle carriere studenti, consentendo l'automazione dei processi di attivazione degli ambienti digitali, la coerenza delle informazioni e la riduzione delle attività manuali.

Significativa appare la presenza di aule didattiche evolute, sviluppate anche attraverso finanziamenti dedicati, progettate quali ambienti di apprendimento flessibili e tecnologicamente attrezzati per supportare differenti scenari di didattica in presenza, ibrida e digitale. Il NdV osserva positivamente come il documento evidenzi una concezione delle tecnologie didattiche non limitata alla sola dimensione tecnica, ma strettamente integrata con gli aspetti metodologico-didattici, pedagogici e di inclusione.

In tale prospettiva, particolarmente apprezzabile appare il raccordo tra le strutture tecniche dell'Area ARISS e il Teaching and Learning Center (TLC), che contribuisce a orientare l'utilizzo

delle tecnologie secondo modelli pedagogici attivi, inclusivi e partecipativi e a supportare i docenti nello sviluppo delle competenze legate all'uso delle tecnologie educative.

Il modello infrastrutturale prevalentemente cloud e Software as a Service (SaaS) è stato adottato al fine di garantire continuità operativa H24, affidabilità dei servizi, scalabilità delle soluzioni e sostenibilità operativa nel tempo. Appare altresì significativa l'attenzione dedicata ai laboratori informatici, alla standardizzazione e all'aggiornamento programmato delle dotazioni hardware e software, alla disponibilità di ambienti specialistici disciplinari e allo sviluppo di strumenti tecnologici a supporto delle attività di esercitazione e valutazione delle competenze.

Le decisioni di investimento tecnologico risultano in alcuni casi supportate dall'integrazione tra valutazioni tecniche e feedback degli utenti provenienti dalle indagini Good Practice, dalle segnalazioni degli studenti e dalle osservazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti. Un esempio concreto è rappresentato dagli interventi realizzati presso le residenze universitarie, dove alle connessioni wireless sono state affiancate soluzioni di accesso cablato in risposta a specifiche esigenze segnalate dagli utenti. Tale evidenza documenta la capacità del sistema di utilizzare gli esiti dell'ascolto per orientare interventi di miglioramento delle infrastrutture tecnologiche.

Un ulteriore ambito nel quale i dati di utilizzo concorrono alla programmazione delle risorse è rappresentato dal Sistema Bibliotecario di Ateneo. Le decisioni relative all'acquisizione, al rinnovo e allo sviluppo delle risorse informative elettroniche sono infatti supportate dall'analisi sistematica dei dati di utilizzo delle collezioni e dei servizi bibliotecari, nonché dalla rilevazione delle esigenze espresse dalla comunità accademica. Tali elementi sono esaminati anche nell'ambito dei Consigli Scientifici delle singole biblioteche e confluiscono nelle valutazioni della Commissione per il Sistema Bibliotecario di Ateneo, contribuendo alla definizione delle proposte di budget e alle scelte relative allo sviluppo e all'aggiornamento delle collezioni, delle piattaforme e dei servizi digitali (Allegato 1 al verbale della Commissione per il Sistema Bibliotecario di Ateneo del 27 giugno 2025, "Attività e servizi ASBD"; verbale della Commissione per il Sistema Bibliotecario di Ateneo del 21 ottobre 2025 e relativi allegati di budget).

Il NdV apprezza la presenza di un processo che integra in modo sistematico dati di utilizzo, esigenze della comunità accademica e valutazioni degli organismi del Sistema Bibliotecario, favorendo una programmazione delle risorse fondata su evidenze. Appare opportuno consolidare tale impostazione, assicurando la tracciabilità del collegamento tra le evidenze raccolte, le decisioni assunte e la successiva verifica dell'adeguatezza dei servizi e delle risorse offerte.

Il NdV osserva positivamente come l'Ateneo abbia sviluppato un sistema articolato di **monitoraggio** delle tecnologie e delle infrastrutture digitali a supporto della didattica, basato su indicatori relativi all'utilizzo delle piattaforme, alla copertura dei corsi, all'affidabilità delle infrastrutture, alle performance dei dispositivi e alla continuità operativa dei servizi. La documentazione evidenzia infatti la presenza di sistemi di monitoraggio strutturati relativi:

- agli accessi e al popolamento dei corsi e-learning;
- all'utilizzo degli ambienti Teams;
- alla fruizione dei contenuti Panopto;
- alle performance dei laboratori informatici;
- allo stato operativo delle dotazioni audiovisive e delle aule ibride;
- alla gestione centralizzata delle infrastrutture digitali.

I dati relativi al funzionamento delle infrastrutture e dei servizi digitali e le informazioni derivanti dai sistemi di ticketing e dai livelli di servizio sono affiancati dagli esiti delle rilevazioni di

soddisfazione, delle indagini Good Practice e dalle altre evidenze prodotte dai processi di AQ. Tali informazioni concorrono all'individuazione delle priorità di intervento e alla programmazione degli investimenti.

Tale sistema risulta ulteriormente rafforzato dalle soluzioni istituzionali adottate dall'Ateneo per la certificazione della presenza alle attività formative e per il tracciamento delle attività didattiche svolte sulle piattaforme digitali ufficiali. La [documentazione](#) evidenzia infatti un approccio orientato non a finalità di controllo individuale, bensì al miglioramento continuo dei processi formativi, al supporto della progettazione didattica e alla valutazione dell'efficacia dei materiali e delle attività formative. Il NdV osserva positivamente come i sistemi di tracciamento, valutazione e gestione delle attività didattiche risultino integrati con le piattaforme istituzionali di Ateneo e orientati a garantire tracciabilità, affidabilità, integrità e non alterabilità dei dati, anche attraverso processi automatizzati di gestione delle iscrizioni, delle valutazioni e delle evidenze digitali associate alle prove d'esame. L'Ateneo ha deciso di non adottare sistemi di proctoring automatizzato o basato su intelligenza artificiale, privilegiando un approccio fondato sulla proporzionalità delle misure, sulla tutela della privacy, sulla responsabilizzazione della comunità studentesca e sulla centralità del ruolo del docente nei processi valutativi.

Con riferimento alle attrezzature scientifiche, il NdV rileva il progressivo sviluppo di modalità di condivisione delle grandi strumentazioni, anche attraverso il CRIETT e le facilities scientifiche di Ateneo. Il grado di utilizzo delle infrastrutture condivise viene monitorato attraverso le richieste di accesso, le attività svolte dai gruppi di ricerca e le pubblicazioni nelle quali è documentato l'utilizzo delle infrastrutture; tali informazioni sono utilizzate per programmare ulteriori investimenti e valutare il contributo delle attrezzature allo sviluppo della ricerca e delle collaborazioni scientifiche.

Il NdV rileva l'attenzione dedicata all'accessibilità digitale, attraverso attività di monitoraggio della conformità, strumenti di supporto alla fruizione mediante tecnologie assistive e canali per la raccolta delle segnalazioni degli utenti. Permangono alcuni margini di miglioramento con riferimento alla qualità e all'accessibilità dei documenti digitali pubblicati, rispetto ai quali l'Ateneo ha avviato specifiche iniziative di sensibilizzazione e supporto.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV valuta positivamente il sistema di pianificazione, gestione e presidio delle infrastrutture e dei servizi tecnologici dell'Ateneo, rilevandone la coerenza con gli obiettivi della pianificazione strategica e il progressivo raccordo con le esigenze delle attività didattiche, amministrative e di ricerca. Appaiono particolarmente positivi il presidio della governance ICT, l'attenzione alla sicurezza informatica, l'integrazione delle piattaforme a supporto della didattica e la progressiva evoluzione dei sistemi di monitoraggio.

Positiva appare la progressiva strutturazione di un modello di gestione condivisa delle attrezzature scientifiche e delle infrastrutture di ricerca, anche attraverso il CRIETT.

Il NdV rileva positivamente la presenza di responsabilità organizzative definite e di strumenti per il monitoraggio dell'affidabilità e dell'utilizzo delle tecnologie e dei servizi digitali.

In tale quadro complessivamente positivo, il NdV individua quale ambito di ulteriore sviluppo la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia delle attrezzature e delle tecnologie rispetto ai fabbisogni delle diverse attività istituzionali.

Per le tecnologie a supporto della didattica, appare opportuno affiancare al monitoraggio dell'utilizzo e dell'affidabilità una valutazione dei loro effetti sui processi di insegnamento e apprendimento.

Con riferimento alle attrezzature scientifiche e alle infrastrutture di ricerca, il NdV ritiene invece importante che venga consolidato il monitoraggio del loro effettivo utilizzo e della loro adeguatezza rispetto ai fabbisogni degli utenti, anche al fine di orientare la programmazione dei successivi investimenti.

B.5 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.

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.).

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.

Il NdV osserva come l'Ateneo abbia progressivamente sviluppato un ecosistema informativo articolato, integrato e orientato alla governance dei processi istituzionali, in grado di supportare in modo strutturato le attività amministrative, gestionali, decisionali e di AQ, nonché la valorizzazione e la disseminazione della conoscenza prodotta dall'Ateneo.

L'architettura digitale risulta fondata su piattaforme applicative progressivamente integrate e orientate alla standardizzazione dei processi, all'interoperabilità dei dati e alla riduzione della frammentazione applicativa, secondo un modello prevalentemente basato su soluzioni SaaS (Software as a Service) e servizi nazionali condivisi. In tale contesto, l'adozione estesa delle piattaforme del Consorzio CINECA appare coerente con gli obiettivi di consolidamento della trasformazione digitale, di rafforzamento dell'affidabilità dei servizi e di progressiva integrazione dei flussi informativi a supporto della governance di Ateneo.

L'ecosistema applicativo copre in modo ampio e integrato i principali ambiti funzionali dell'Ateneo, supportando i processi di didattica, ricerca, amministrazione, gestione documentale e governance. In particolare, risultano presenti piattaforme gestionali dedicate a:

- servizi amministrativi per la didattica (UGOV Didattica) e gestione delle carriere studenti (ESSE3);
- pianificazione degli orari, gestione degli spazi per la didattica e ottimizzazione dell'utilizzo delle aule (University Planner);
- gestione e analisi delle rilevazioni OPIS, mediante strumenti dedicati di raccolta (ESSE3) ed elaborazione dei dati (Pentaho; SisValDidat);
- gestione documentale digitale e dei flussi amministrativi (Titulus);

- supporto alle attività di ricerca e alla gestione dei progetti, attraverso sistemi dedicati al censimento, monitoraggio, valutazione e rendicontazione delle attività scientifiche e dei prodotti della ricerca (IRIS/IRIS-RM);
- disseminazione e valorizzazione della produzione scientifica di Ateneo, mediante il repository istituzionale IRInSubria, supportato da un servizio dedicato di validazione dei metadati e dei testi integrali e attraverso il software UNI-FIND.
- gestione del personale e dei collaboratori, con riferimento agli aspetti giuridici, economici, previdenziali, formativi e ai sistemi di valutazione delle prestazioni;
- gestione economico-patrimoniale e finanziaria, comprensiva di bilancio, cicli attivi e passivi, gestione del patrimonio, procurement, budget e rendicontazione dei progetti (U-GOV);
- gestione digitale dei bandi di Ateneo, relativi al reclutamento del personale, al conferimento di incarichi di ricerca e insegnamento, ai benefici agli studenti e ad altri procedimenti istituzionali (PICA).

Più piattaforme cooperano in processi digitali integrati end-to-end, contribuendo alla riduzione degli adempimenti manuali, al rafforzamento della tracciabilità delle operazioni, alla maggiore integrazione dei flussi informativi e al progressivo consolidamento di strumenti di monitoraggio e supporto alle decisioni. Ad esempio, automazioni alimentate da U-GOV e da University Planner per la pianificazione delle lezioni producono il registro dei docenti, che viene compilato e sottoscritto digitalmente usando Esse3 e confluisce nel fascicolo personale del docente sul sistema documentale Titulus.

A completamento dell'ecosistema applicativo, l'Ateneo utilizza strumenti di reportistica direzionale e cruscotti di sintesi a supporto delle attività di governance, pianificazione, monitoraggio e controllo. Tra le esperienze già sviluppate, il NdV rileva la rielaborazione dei risultati del progetto Good Practice attraverso cruscotti dedicati che integrano le informazioni relative alla soddisfazione degli utenti con serie storiche e dati di contesto, facilitandone l'utilizzo nelle attività di riesame e nell'individuazione delle azioni di miglioramento.

Il NdV rileva la presenza di un presidio consolidato in materia di sicurezza informatica, protezione dei dati e continuità operativa, supportato dall'integrazione tra strutture ICT, Responsabile della Protezione dei Dati (DPO) e strumenti avanzati di gestione e monitoraggio della sicurezza, quali sistemi di autenticazione multifattore, monitoraggio centralizzato, vulnerability assessment e soluzioni SOC/SIEM.

La protezione dei dati e delle informazioni è considerata lungo l'intero ciclo di vita dei dati. Le politiche e le soluzioni adottate risultano orientate ad assicurare un trattamento dei dati coerente, tracciabile e proporzionato, bilanciando le esigenze di accessibilità, interoperabilità e condivisione con quelle di riservatezza, integrità e sicurezza, anche con riferimento ai dati personali e alle informazioni sensibili.

Il NdV rileva che l'Ateneo promuove percorsi strutturati di formazione obbligatoria in materia di sicurezza informatica rivolti al personale, finalizzati alla diffusione di comportamenti consapevoli, alla riduzione dei rischi connessi all'errore umano e al rafforzamento della capacità di riconoscere situazioni potenzialmente critiche o vulnerabili.

L'Ateneo gestisce la proprietà intellettuale attraverso l'adozione di un quadro regolamentare organico e di strutture dedicate alla tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca, riportato nella [pagina istituzionale](#).

Il nuovo [Regolamento in materia di proprietà intellettuale](#) evidenzia un assetto coerente con le recenti evoluzioni normative nazionali in materia di trasferimento tecnologico e con gli obiettivi di valorizzazione dell'impatto della ricerca, prevedendo procedure formalizzate per la gestione delle invenzioni, la tutela della riservatezza, la definizione dei regimi di titolarità e la valorizzazione economica dei risultati scientifici.

La presenza della [Commissione per la Proprietà Intellettuale](#) e dell'Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico assicura il presidio istituzionale dei processi di protezione e sfruttamento della proprietà intellettuale, anche nell'ambito delle collaborazioni con soggetti esterni e delle attività di ricerca commissionata o cofinanziata. Nel 2025 la [Commissione Proprietà Intellettuale](#) ha valutato quattro invenzioni e un contratto di licenza di know-how e ha avviato l'istruttoria di ulteriori due invenzioni; nello stesso periodo è stato concesso un brevetto europeo, è stata presentata una nuova domanda di brevetto, quattro domande risultano in esame presso l'European Patent Office ed è stata costituita una nuova spin-off accademica. Il NdV rileva positivamente che tali risultati sono ricompresi in un sistema di KPI la cui analisi periodica è utilizzata a supporto dei processi di riesame e di programmazione delle attività di valorizzazione della conoscenza.

Il NdV osserva che l'Ateneo promuove iniziative orientate alla diffusione della cultura dell'innovazione, dell'imprenditorialità e del trasferimento tecnologico. In tale prospettiva si colloca anche il [Contamination Lab](#) per l'orientamento all'innovazione e alla creazione di impresa attivo dal 2021, sviluppato in collaborazione con ComoNExT, Digital Innovation Hub e incubatore certificato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy.

Rientra in questo ambito l'[adesione dell'Ateneo al Pan-European Seal](#) (PES) Programme promosso da EUIPO ed EPO, iniziativa europea dedicata alla formazione avanzata e alla mobilità internazionale nell'ambito della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico. Il programma offre a studenti e giovani ricercatori opportunità qualificate di formazione e inserimento in contesti europei ad alta specializzazione.

Con riferimento alle attività di disseminazione e trasferimento della conoscenza verso la collettività, il NdV osserva che l'Ateneo, in coerenza con la sua programmazione strategica, promuove una pluralità di iniziative di public engagement, valorizzazione culturale e promozione della lettura e delle risorse informative, anche attraverso strumenti digitali, webinar, guide tematiche, eventi culturali e iniziative di terza missione. Fra queste: la [Notte dei Ricercatori](#), il Piano Lauree Scientifiche, la Cattedra UNESCO, "UnInsubria sostenibile", "Insieme da 25 anni", "Cyberchallenge IT" e le attività di cooperazione internazionale sviluppate nell'ambito di "Insubria per l'Ucraina".

In tale quadro si inserisce il Communication Lab Insubria (CLI), approvato dal Senato Accademico nella seduta del 28 aprile 2026 (delibera Rep. n. 79/2026, prot. n. 42433/2026). Il progetto, nato da un'iniziativa del Servizio Comunicazione di Ateneo in collaborazione con il DiSUIT, prevede lo sviluppo sistematico di collaborazioni con gli studenti dei CdS SCOM, STEC e LINCOFORM del DiSUIT, nonché di eventuali altri Corsi di Laurea dell'Ateneo interessati, per la realizzazione di prodotti testuali, visuali e multimediali, mirati alla valorizzazione della conoscenza e alla divulgazione delle attività di ricerca e professionali dell'Ateneo. Il CLI coniuga così la dimensione formativa, attraverso esperienze dirette "sul campo", con il rafforzamento della comunicazione e della disseminazione dei risultati della ricerca. I prodotti sono sottoposti alla valutazione del Comitato di Gestione e il progetto prevede il monitoraggio delle attività e della loro efficacia comunicativa. Ad oggi, sono stati [selezionati](#) gli studenti partecipanti e avviate

le attività per la produzione dei primi contenuti multimediali. Il NdV valuta positivamente l'impostazione del progetto e ritiene opportuno verificarne nei successivi cicli di monitoraggio sia la ricaduta formativa sugli studenti coinvolti sia l'efficacia comunicativa dei prodotti realizzati.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV esprime una valutazione complessivamente positiva della gestione delle informazioni e della conoscenza, rilevando la presenza di un ecosistema informativo articolato e progressivamente integrato, che copre i principali processi amministrativi, gestionali e istituzionali e mette a disposizione strumenti a supporto delle attività di pianificazione, monitoraggio, decisione e AQ.

In particolare, il NdV valuta positivamente la progressiva interoperabilità tra le piattaforme e lo sviluppo di processi digitali integrati, nonché la disponibilità di strumenti di reportistica e di cruscotti direzionali. L'implementazione, prevista nel corso del 2026, di dashboard dedicate alla ricerca, alla terza missione, al Fondo di Finanziamento Ordinario e alla performance operativa e strategica rappresenta un ulteriore sviluppo del sistema. Il NdV ritiene importante proseguire nel consolidamento della qualità e dell'integrazione dei dati e nell'utilizzo sistematico delle informazioni rese disponibili dai diversi strumenti di analisi nei processi decisionali, di monitoraggio e di riesame.

Positiva appare anche l'attenzione dedicata alla sicurezza informatica e alla protezione dei dati, attraverso il raccordo tra strutture e responsabilità dedicate, l'adozione di specifiche soluzioni tecnologiche e le attività di formazione obbligatoria rivolte al personale.

Con riferimento alla proprietà intellettuale, il NdV rileva la presenza di un quadro regolamentare e organizzativo strutturato per la tutela e la valorizzazione dei risultati della ricerca, cui si affiancano iniziative rivolte alla diffusione della cultura dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

Il NdV valuta positivamente la pluralità delle iniziative e degli strumenti di disseminazione e trasferimento della conoscenza rivolti alla collettività e al sistema produttivo. Ritiene tuttavia opportuno consolidare il monitoraggio dei relativi esiti, attraverso evidenze che consentano di valutarne la capacità di raggiungere i diversi destinatari, favorire il coinvolgimento degli stakeholder e contribuire all'impatto sociale, culturale ed economico delle attività realizzate.

AMBITO DI VALUTAZIONE 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.*
- 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.*
- C.1.3 Il Presidio della Qualità predispone 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.*
- 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.*

Il NdV rileva che l'Ateneo ha strutturato e formalizzato un processo di riesame periodico delle attività dei CdS, dei CdDR e dei Dipartimenti, che trova il proprio assetto principalmente nel documento [Descrizione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#), che definisce responsabilità, strumenti operativi, flussi informativi, tempistiche e raccordi fra i diversi livelli dell'organizzazione.

Il NdV rileva come l'Ateneo abbia progressivamente sviluppato un ecosistema informativo e documentale articolato e integrato a supporto del processo del riesame, fondato sull'utilizzo coordinato di piattaforme gestionali, sistemi di business intelligence, indicatori quantitativi e qualitativi, relazioni annuali. Tale sistema consente ai responsabili del riesame ai diversi livelli di disporre di una base informativa aggiornata e strutturata. Il NdV rileva positivamente che una parte significativa delle informazioni e degli indicatori utilizzati nei processi di monitoraggio e riesame (OPIS, OPID, esiti AlmaLaurea relativi a laureandi, laureati e occupabilità, documentazione strategica e dei principali documenti del Sistema di AQ) risulti accessibile a tutti i portatori di interesse interni ed esterni all'Ateneo.

Per i CdS, il quadro predisposto dall'Ateneo, attraverso specifiche Linee Guida definite dal PQA, si fonda sull'analisi integrata di indicatori quantitativi e qualitativi (fra cui OPIS, indicatori ANVUR, esiti del progetto Good Practice), evidenze documentali (ad esempio la RA CPDS e la RA NdV) e osservazioni provenienti dai diversi attori del sistema AQ, con particolare riferimento al contributo della componente studentesca espresso sia attraverso le rilevazioni sia nell'ambito degli organi e delle commissioni di AQ. Le attività di riesame dei CdS sono documentate annualmente nella SMA e, con cadenza almeno quinquennale, nel RRC, il cui format è predisposto dal PQA. Alle Commissioni AiQUA CdS è attribuita la responsabilità istruttoria di tali documenti, nonché quella della individuazione delle eventuali azioni per il miglioramento, successivamente discusse e approvate in CCdS e in CdDR. Le attività delle CPDS riportate nella RA concorrono, da una parte, a fornire elementi in ingresso per il riesame dei CdS attraverso le segnalazioni di aspetti da migliorare e, dall'altra parte, alla valutazione della efficacia delle azioni messe in atto dai CdS.

Per i CdDR, il riesame si fonda sull'analisi integrata degli indicatori relativi alle attività formative e scientifiche, derivati dai cruscotti e dagli strumenti istituzionali di monitoraggio,

nonché delle informazioni raccolte presso i dottorandi attraverso le rilevazioni OPID, il progetto Good Practice e il contributo della rappresentanza studentesca. Gli esiti di tali attività confluiscono nella SUA-PhD, nella quale trovano formalizzazione e documentazione le analisi svolte, le criticità rilevate e le proposte di miglioramento. Alle Commissioni AiQUA-PhD è attribuita la responsabilità istruttoria della SUA-PhD e della formulazione delle proposte di miglioramento, successivamente discusse e approvate nei Collegi dei Docenti.

Tutta la documentazione relativa ai processi di monitoraggio e riesame dei tre cicli della formazione confluisce e si integra, a livello dipartimentale, con le analisi delle performance relative alla ricerca e alla valorizzazione della conoscenza. Con riferimento a tali ultimi ambiti, le attività di monitoraggio e riesame si fondano, fra l'altro, sull'utilizzo integrato di indicatori bibliometrici e gestionali, dei dati provenienti dai sistemi IRIS e IRIS-RM, degli esiti della VQR. Alle Commissioni AiQUAR è attribuita la responsabilità di supportare il Direttore di Dipartimento nell'istruzione dei processi di monitoraggio e riesame, nella lettura e interpretazione degli indicatori e nell'individuazione delle azioni di miglioramento. La [Scheda Unica Annuale di Dipartimento](#) (SUA-Dip) costituisce il documento nel quale trovano sintesi e formalizzazione gli esiti delle attività di riesame a livello dipartimentale, le criticità rilevate e le conseguenti azioni di miglioramento.

Il NdV rileva che il PQA assicura un supporto metodologico e operativo ai processi di autovalutazione, monitoraggio e riesame delle strutture, attraverso la predisposizione di [linee guida e documentazione](#) accessibili alla pagina istituzionale.

Il NdV rileva, al contempo, che la disponibilità di linee guida e strumenti metodologici non si traduce ancora in un'applicazione pienamente omogenea da parte delle strutture. Tale evidenza richiama l'opportunità di affiancare alla definizione degli strumenti un accompagnamento maggiormente orientato alla loro concreta applicazione, in particolare nei contesti nei quali emergono difficoltà ricorrenti o una minore capacità di tradurre le indicazioni metodologiche nei processi di autovalutazione e miglioramento.

Con riferimento all'integrazione verticale tra i processi di riesame delle strutture periferiche e il livello centrale di governo dell'Ateneo, il NdV rileva che la documentazione prodotta nell'ambito del monitoraggio e del riesame dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti, così come il riesame del Sistema di AQ sviluppato dal PQA, confluisce nelle Relazioni annuali dei Delegati della Rettrice e nel Riesame del Sistema di Governo. Tale assetto evidenzia il consolidamento di un modello di AQ integrato, nel quale le evidenze e le valutazioni prodotte ai diversi livelli dell'organizzazione sono progressivamente ricondotte ai processi centrali di pianificazione, monitoraggio, riesame e miglioramento.

Con riferimento al monitoraggio dei PTD, il NdV rileva come l'Ateneo abbia progressivamente sviluppato un sistema integrato di monitoraggio e riesame, orientato a garantire coerenza tra pianificazione strategica di Ateneo, obiettivi dipartimentali e processi di AQ. Il monitoraggio degli obiettivi strategici dei Dipartimenti viene svolto attraverso la piattaforma CINECA-Sprint, nella quale sono raccolti obiettivi, azioni, indicatori, target e commenti relativi alle attività dipartimentali. L'attività di monitoraggio analitico viene effettuata direttamente dagli owner delle singole azioni, secondo una logica di monitoraggio continuo e responsabilizzazione diffusa delle strutture. Il NdV osserva come la piattaforma CINECA-Sprint si configuri non soltanto quale repository dei dati e delle evidenze a supporto del riesame, ma quale infrastruttura informativa a supporto dei processi di pianificazione strategica, monitoraggio e autovalutazione dei Dipartimenti, rendendo disponibili in forma integrata gli elementi necessari alla lettura delle

performance, all'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi e all'individuazione delle conseguenti azioni di miglioramento. Nella SUA-Dip, e in particolare nel capitolo dedicato al "Monitoraggio e Riesame del Piano Strategico", trovano sintesi e formalizzazione gli esiti delle attività di monitoraggio e riesame, le criticità rilevate, gli scostamenti rispetto ai target previsti e le conseguenti azioni di miglioramento. La Relazione 2025 sull'attuazione del Piano Strategico dell'Ateneo 2024-2030 evidenzia come il monitoraggio dei PSD risulti progressivamente integrato nel più ampio sistema di monitoraggio strategico e di riesame dell'Ateneo attraverso le attività di analisi svolte dai Delegati della Rettrice e di sintesi della Delegata al Bilancio e Pianificazione strategica e Referente strategica per il coordinamento delle azioni della Governance.

L'insieme dei documenti di riesame alimenta il successivo Rapporto di Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo, della cui istruzione è responsabile la Commissione per il riesame, e risultano quindi orientati a supportare i processi decisionali e di programmazione strategica dell'Ateneo.

Il NdV valuta positivamente la decisione dell'Ateneo di condividere con l'intera comunità accademica gli esiti dei principali processi di monitoraggio, riesame e valutazione attraverso la prima Giornata della Qualità di Ateneo, svoltasi l'8 giugno 2026 in modalità in presenza e a distanza, al fine di favorire la più ampia partecipazione della comunità universitaria. L'iniziativa era volta a presentare in modo coordinato gli esiti del primo monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2024-2030, del Riesame del Sistema di Governo, del Riesame del Sistema di AQ, del Piano Annuale della Qualità e delle attività svolte dai principali attori del sistema AQ. La Giornata ha assunto particolare rilievo in quanto realizzata a circa un anno dall'avvio del nuovo ciclo di pianificazione strategica e dal consolidamento delle attività della Commissione per il Riesame, del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione nel quadro del modello AVA3, offrendo alla comunità accademica una visione integrata delle evidenze emerse e dei risultati conseguiti.

Il NdV rileva come il PQA abbia progressivamente sviluppato attività formative e informative a supporto dei processi di AQ rivolte ai diversi attori del sistema, fra cui, nel periodo 2025/2026, con specifico riferimento al processo del riesame:

- le iniziative CRUI "L'AQ di Ateneo – AVA3" e "L'AQ di Dipartimento – AVA3";
- gli incontri metodologici dedicati alla predisposizione della RA delle CPDS;
- le attività dedicate all'AQ dei Dottorati di Ricerca;
- il percorso "Partecipare, proporre, migliorare: la rappresentanza studentesca in CPDS", rivolto alla componente studentesca e organizzato in collaborazione con il TLC.

L'attività di audit svolta dal NdV nel corso del 2025 ha tuttavia evidenziato come, a fronte di un sistema ormai ampiamente strutturato sul piano formale, metodologico e documentale, permangano differenze significative nel livello della capacità delle strutture di utilizzare gli strumenti disponibili per il riesame quali effettive leve di analisi, monitoraggio e miglioramento. Il NdV ritiene pertanto che la sfida attuale del sistema di AQ dell'Ateneo non riguardi più principalmente la produzione e formalizzazione degli strumenti, ormai in larga parte consolidati, quanto la loro effettiva capacità di incidere sulle pratiche operative delle strutture, sui processi decisionali e sull'utilizzo sistematico delle evidenze nei processi di programmazione, monitoraggio e miglioramento.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente la strutturazione dei processi di autovalutazione, monitoraggio e riesame dei CdS, dei CdDR e dei Dipartimenti. Il PQA esercita un ruolo riconoscibile di indirizzo metodologico e mette a disposizione delle strutture linee guida, documentazione, dati, strumenti e occasioni formative a supporto dei processi di autovalutazione e miglioramento continuo.

Positivo appare inoltre il progressivo raccordo tra i processi di riesame sviluppati ai diversi livelli dell'organizzazione e i processi centrali di pianificazione e riesame dell'Ateneo, nonché lo sviluppo di occasioni di condivisione, quali la Giornata della Qualità, che contribuiscono alla diffusione della cultura della qualità e alla partecipazione della comunità accademica.

Le attività di audit e le analisi documentali svolte dal NdV evidenziano tuttavia, a fronte di un sistema ormai ampiamente strutturato sul piano formale, metodologico e documentale, differenze nella capacità delle strutture di utilizzare gli strumenti disponibili quali effettive leve di analisi, monitoraggio e miglioramento. La fase attuale di consolidamento del Sistema di AQ appare pertanto legata soprattutto alla capacità di tradurre gli strumenti e le evidenze disponibili nelle pratiche operative delle strutture e nei relativi processi decisionali e di miglioramento.

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.*
- 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*

Dall'analisi condotta dal NdV, emerge che l'Ateneo ha compiuto negli ultimi tempi un riconoscibile percorso di consolidamento del proprio sistema di AQ. Le [Politiche per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo](#) e la [Descrizione del Sistema AQ di Ateneo](#) restituiscono il quadro di un assetto strutturato e formalizzato, nel quale risultano definiti con chiarezza ruoli, responsabilità, strumenti e modalità operative. La documentazione esaminata evidenzia un impianto complessivamente coerente, caratterizzato da meccanismi formalizzati di coordinamento tra i diversi livelli organizzativi e da procedure che disciplinano la raccolta, l'analisi e la trasmissione delle informazioni necessarie ai processi di monitoraggio, riesame e supporto alle decisioni. Risultano inoltre adeguatamente individuati i soggetti responsabili dei diversi processi e le modalità attraverso cui le evidenze prodotte dalle strutture accademiche e amministrative confluiscono nei livelli centrali di governo e di presidio della Qualità.

Il monitoraggio del Sistema di AQ, coordinato dal PQA e disciplinato dalle [Politiche per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo](#), appare progressivamente configurarsi quale processo strutturato e sistemico finalizzato alla verifica dell'efficacia, della coerenza e del funzionamento complessivo del Sistema di AQ. Il PQA fonda le proprie analisi sulla documentazione prodotta dai CdS, dai CdDR e dai Dipartimenti, sulle RA delle CPDS e del NdV, sugli indicatori ANVUR e di Ateneo, sulle evidenze raccolte nell'ambito delle attività di supporto.

Gli esiti delle attività di monitoraggio, le criticità rilevate e le azioni di miglioramento individuate dal PQA trovano formalizzazione nel documento di [Riesame del Sistema di AQ 2025 e Piano Annuale della Qualità 2026](#), che alimenta il successivo Riesame del Sistema di Governo, e risultano quindi orientati a supportare i processi decisionali e di programmazione strategica dell'Ateneo. Gli esiti del monitoraggio e del riesame del Sistema di AQ sono inoltre sistematicamente trasmessi dal PQA al NdV per le valutazioni di competenza.

Il NdV osserva che tale strutturazione ha permesso di superare una delle criticità evidenziate nella precedente visita di accreditamento periodico, relativa all'assenza di un sistematico riesame del funzionamento complessivo del Sistema di AQ.

Il NdV valuta, infine, positivamente la scelta dell'Ateneo di prevedere momenti strutturati di restituzione e condivisione degli esiti del riesame del Sistema di AQ con l'intera comunità accademica, anche attraverso la recente istituzione della "Giornata della Qualità", quale iniziativa orientata alla diffusione della cultura della qualità e al rafforzamento della partecipazione degli attori del Sistema di AQ.

Le evidenze emerse nel corso delle attività di audit e delle analisi documentali svolte dal NdV appaiono sostanzialmente allineate alle aree di miglioramento individuate nel documento di [Riesame del Sistema di AQ 2025 e Piano Annuale della Qualità 2026](#).

L'indicatore AVA3-C.2.0, relativo al grado di efficacia delle azioni di miglioramento del Sistema di AQ, restituisce la valutazione espressa annualmente dal NdV secondo la scala definita da ANVUR. Nell'ultimo quadriennio l'indicatore ha assunto il livello "efficaci".

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente la progressiva strutturazione del monitoraggio e del riesame del Sistema di AQ. La formalizzazione del Riesame del Sistema di AQ e del Piano Annuale della Qualità ha consentito di superare la criticità rilevata nella precedente visita di accreditamento periodico relativa all'assenza di un sistematico riesame del funzionamento complessivo del Sistema e rende oggi riconoscibile il processo attraverso cui vengono individuate le principali aree di miglioramento e programmate le conseguenti azioni. In tale quadro si colloca coerentemente la valutazione espressa dal NdV che, nel periodo considerato, ha giudicato "efficaci", secondo la scala definita da ANVUR, le azioni di miglioramento del Sistema di AQ implementate dal PQA.

Le evidenze esaminate inducono tuttavia il NdV a ritenere che il percorso di consolidamento del Sistema di AQ non possa ancora considerarsi pienamente compiuto. Lo stesso Riesame del Sistema di AQ evidenzia livelli di sviluppo differenziati nei diversi ambiti istituzionali, rilevando una maggiore consuetudine nell'applicazione dei processi di autovalutazione, monitoraggio e miglioramento nell'ambito della didattica rispetto alla ricerca, alla valorizzazione della conoscenza e alla formazione dottorale. Tra le principali aree di miglioramento vengono inoltre individuate l'esigenza di una più omogenea applicazione dei processi di AQ nelle diverse strutture dell'Ateneo e il rafforzamento della capacità di tradurre gli esiti del monitoraggio e del riesame in azioni di miglioramento chiaramente definite e successivamente verificate nella loro efficacia.

La valutazione complessivamente positiva dell'efficacia delle azioni intraprese non esclude, pertanto, la presenza di ambiti nei quali il Sistema necessita di ulteriore consolidamento. L'ulteriore sviluppo del Sistema di AQ dipende oggi soprattutto dall'effettiva applicazione degli

strumenti e dalla capacità delle azioni intraprese di incidere sulle pratiche delle strutture, più che da una loro ulteriore formalizzazione. In questa fase, pertanto, assume particolare rilievo la capacità del PQA di presidiare non soltanto la definizione degli strumenti, ma anche la loro concreta applicazione nelle strutture.

Le disomogeneità e le difficoltà di recepimento rilevate nelle strutture, pur chiamando direttamente in causa la responsabilità di queste ultime nell'attuazione dei processi di AQ, rappresentano al tempo stesso un'importante evidenza per il riesame, da parte del PQA, delle modalità attraverso cui esercita la propria funzione di presidio. In questa prospettiva, appare importante che il PQA, oltre a predisporre indicazioni, Linee Guida, strumenti e attività formative, rafforzi il presidio e il supporto alle strutture durante l'attuazione dei processi di AQ, verificando in itinere l'effettiva comprensione e applicazione delle indicazioni fornite e intercettando tempestivamente eventuali difficoltà. Tale funzione appare distinta e complementare rispetto alla valutazione ex post del funzionamento e degli esiti del Sistema di AQ propria del NdV. Le criticità rilevate possono così essere utilizzate per individuarne le possibili cause, orientare modalità di supporto maggiormente mirate alle esigenze delle diverse strutture e verificarne successivamente gli esiti. Si rafforzerebbe in tal modo la funzione di presidio e di promozione del miglioramento continuo del Sistema di AQ propria del PQA.

C.3 Valutazione del Sistema e dei Processi di AQ 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.*
- 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.*
- 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.*

In conformità con la normativa vigente e con l'art. 25 dello Statuto, il NdV svolge, in piena autonomia e con proprie modalità organizzative, un'attività sistematica di valutazione del Sistema di AQ e dei processi di pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, secondo un approccio integrato orientato non soltanto alla verifica del raggiungimento degli obiettivi, ma anche alla valutazione dell'adequatezza, della coerenza e dell'efficacia dei processi attraverso cui tali obiettivi vengono perseguiti. Tale attività si avvale anche di un programma strutturato di audizioni con gli Organi di Governo, le strutture e gli attori del Sistema di AQ, finalizzate ad approfondire le evidenze documentali e a verificare l'effettiva attuazione dei processi di pianificazione, monitoraggio, riesame e miglioramento. Gli esiti di tali attività trovano sintesi e formalizzazione nella Relazione Annuale del NdV.

Il contributo del NdV al Sistema di AQ si esplica anche attraverso ulteriori attività valutative e consultive previste dalla normativa vigente, tra cui la predisposizione delle Relazioni tecniche

preliminari ai fini dell'istituzione e dell'accREDITamento iniziale dei nuovi Corsi di Studio, i pareri sull'impatto dello scambio contestuale tra sedi universitarie di professori e ricercatori ai sensi dell'art. 7, c. 3 della Legge 240/2010 e i pareri relativi ai percorsi di formazione iniziale degli insegnanti di cui al DPCM 4 agosto 2023. La relativa documentazione è resa pubblicamente consultabile nella sezione dedicata del sito istituzionale di Ateneo.

Il NdV svolge inoltre attività sistematiche di valutazione dei processi di pianificazione, monitoraggio e misurazione della performance, nonché di promozione della trasparenza e dell'integrità amministrativa. Tali attività trovano espressione, fra l'altro, nel Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e nei relativi monitoraggi, nella Validazione della Relazione sulla Performance, nella Proposta di valutazione della performance del Direttore Generale, nella Relazione di accompagnamento al bilancio e nelle Attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Anche tale documentazione è raccolta e resa consultabile attraverso le pagine istituzionali del sito di Ateneo.

L'attività valutativa del NdV si fonda su un insieme articolato di fonti informative e documentali, comprendenti, fra l'altro, i documenti di pianificazione strategica e operativa (PSA e PIAO), le relazioni degli organi del Sistema di AQ, i documenti di monitoraggio e riesame, gli indicatori ANVUR e ministeriali, nonché i dati e gli indicatori relativi alla didattica, alla ricerca, alla valorizzazione della conoscenza e ai servizi di supporto.

L'analisi documentale è integrata da audizioni che coinvolgono CdS, Dottorati di Ricerca, Dipartimenti, strutture amministrative e Organi di Governo, svolte sulla base di [Linee Guida](#) rese pubbliche sul portale di Ateneo. Le attività di audit del NdV sono state strutturate in coerenza con il modello AVA3 e con gli strumenti utilizzati nelle procedure di accREDITamento periodico. In particolare, le strutture audite sono chiamate a predisporre specifiche Schede di Autovalutazione costruite secondo l'impostazione e i punti di attenzione previsti dalle Schede di Valutazione ANVUR per l'accREDITamento periodico. Tale impostazione consente di orientare le strutture verso processi di autovalutazione consapevoli e sistematici, favorendo la diffusione di un linguaggio comune della qualità e una più efficace integrazione tra attività di monitoraggio, riesame e miglioramento continuo.

Le attività di audit costituiscono uno degli strumenti principali attraverso cui il Nucleo verifica il funzionamento effettivo del sistema di AQ, la coerenza tra processi formalmente definiti e loro concreta attuazione, nonché la capacità delle strutture di prendere in carico criticità e azioni di miglioramento.

Nel corso del ciclo di audit 2025–2026 il NdV ha svolto audizioni in presenza a CdS, CdDR, Dipartimenti, individuati sulla base di criteri esplicitati nelle Linee Guida, come riportato nella seguente Tabella.

Piano Audit del NdV ai CdS, CdDR e Dipartimenti
giugno 2025 - luglio 2026

Data	Struttura audita
21 luglio 2025	CdS Storia e Storie del Mondo Contemporaneo (DISTA)
21 luglio 2025	CPDS DISTA
21 luglio 2025	Dipartimento DISTA
15 settembre 2025	Dottorato Methods and Models for Economic Decisions (DiECO)

Data	Struttura audita
17 novembre 2025	CdS Economia, diritto e finanza d'impresa (DiECO)
17 novembre 2025	CPDS DIECO
17 novembre 2025	Dipartimento DiECO
12 gennaio 2026	CdS Giurisprudenza (DiDEC)
12 gennaio 2026	CPDS DIDEDEC
12 gennaio 2026	Dipartimento DiDEC
9 febbraio 2026	CdS Biotecnologie (DBSV)
9 febbraio 2026	CPDS DBSV
9 marzo 2026	CdS Infermieristica (Scuola di Medicina)
9 marzo 2026	CPDS DMC
9 marzo 2026	Dipartimento DMC
13 aprile 2026	CdS Medicina e Chirurgia
19 maggio 2026	CdS Scienze e tecniche della comunicazione (DISUIT)
19 maggio 2026	CPDS DISUIT
29 giugno 2026	CdS Scienze della Mediazione Interlinguistica e Interculturale (DISTA)
29 giugno 2026	Dottorato Medicina clinica e sperimentale e medical humanities
20 luglio 2026	CdS Global Entrepreneurship Economics and Management – GEEM (DiECO)
20 luglio 2026	CdS Informatica (DISTA)

Le audizioni hanno coinvolto docenti, studenti, dottorandi, personale tecnico-amministrativo e responsabili dei processi gestionali e di AQ, consentendo al Nucleo di acquisire elementi utili per la valutazione dell'effettivo funzionamento del sistema.

Inoltre, il NdV ha svolto i seguenti audit ad attori della Governance:

**Piano Audit del NdV presso la Governance
giugno 2025 - luglio 2026**

Data	Soggetti auditi
23 giugno 2025	Delegato all'Edilizia
23 giugno 2025	Delegato alla Sostenibilità, alle Aree Verdi, all'Efficientamento Energetico e Mobility Manager di Ateneo.
15 settembre 2025	Rettrice Prorettore Vicario Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica

Data	Soggetti auditi
15 settembre 2025	Commissione per il Riesame
13 ottobre 2025	Direttore Generale Dirigente Risorse Umane e Finanziarie Dirigente Area Risorse Immobiliari e Strumentali Delegato all'Edilizia Servizio Budgeting e Controllo di Gestione Servizio Infrastrutture Digitali Servizio Comunicazione Orientamento e Placement Servizio front e backoffice e supporto all'utenza
15 dicembre 2025	PQA
30 giugno 2026	Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica Delegata alla Didattica Delegato alla Ricerca e Innovazione Tecnologica Delegato alla Valorizzazione della Conoscenza
7 settembre 2026	Delegata all'Internazionalizzazione Delegato all'Orientamento e Placement Coordinatrice del Centro Speciale per la Formazione degli Insegnanti

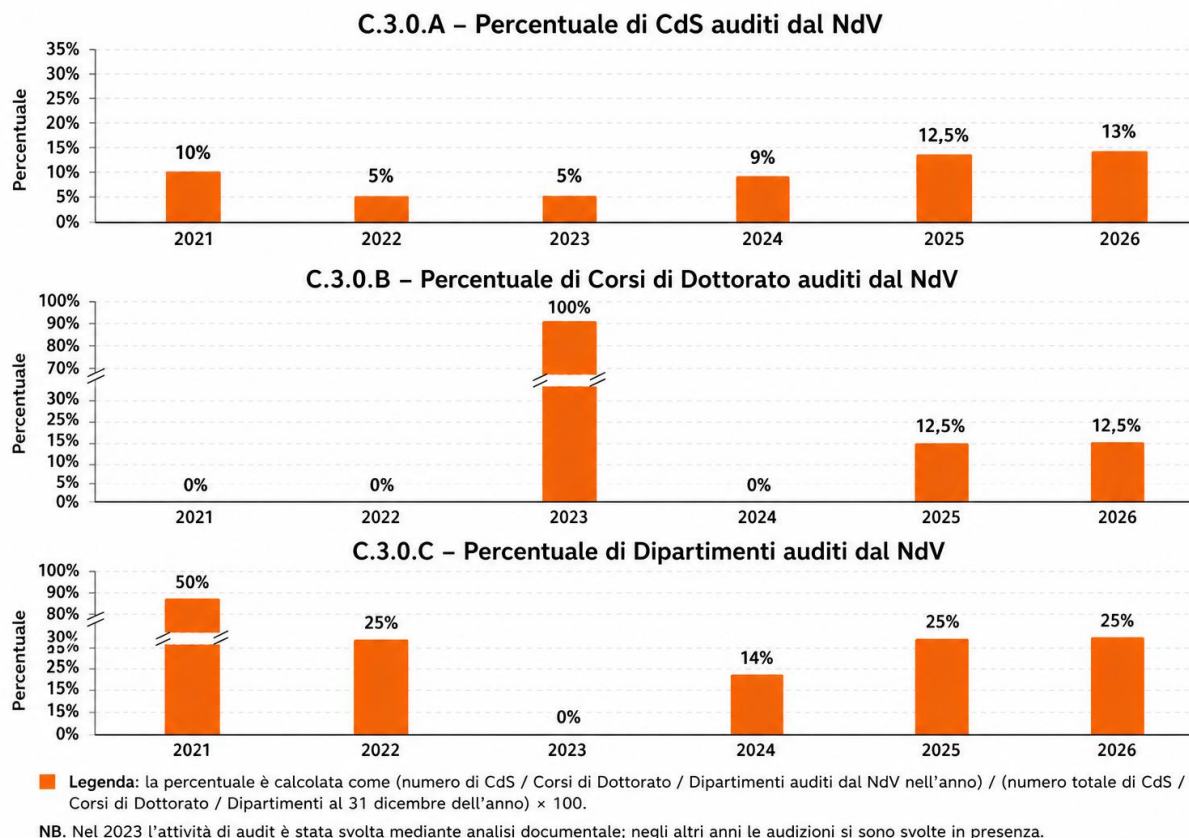
Le audizioni hanno inoltre rappresentato un'occasione di confronto con i diversi attori del Sistema di AQ, consentendo al NdV, nel pieno rispetto della propria funzione di valutazione indipendente, di approfondire il grado di consapevolezza e di effettiva applicazione dei processi di AQ nelle strutture.

Le attività di audit non si limitano alla verifica documentale della conformità dei processi, ma risultano orientate alla valutazione della maturità organizzativa del sistema di AQ, della capacità delle strutture di sviluppare processi di autovalutazione consapevoli, della strutturazione dei processi secondo la logica PDCA e dell'effettiva integrazione del sistema di AQ nei processi di governo e gestione dell'Ateneo.

Le Linee Guida per le audizioni prevedono un sistema di follow-up articolato in una verifica intermedia a un anno dall'audizione e in una verifica finale a due anni dall'audizione. La prima fase di monitoraggio operativo, svolta con il supporto del PQA, è finalizzata a verificare la presa in carico delle indicazioni formulate dal NdV e lo stato di avanzamento delle azioni conseguenti; la successiva valutazione del NdV è orientata a verificarne complessivamente l'attuazione e l'efficacia.

Le attività di audit del NdV nella sua attuale composizione sono state avviate a luglio 2025 e il primo follow-up annuale è stato effettuato a luglio 2026. La prima applicazione ha consentito al NdV non solo di verificare la presa in carico degli elementi di attenzione formulati a seguito degli audit e lo stato di avanzamento delle conseguenti azioni, ma anche di sottoporre a riesame lo stesso strumento di follow-up, successivamente affinato anche sulla base del confronto con il PQA. Il NdV proseguirà il monitoraggio dello strumento nelle successive applicazioni.

Nel grafico sono riportate le percentuali di CdS, CdDR e Dipartimenti auditi negli ultimi sei anni.



La programmazione svolta nel 2025 e nel 2026 è stata caratterizzata da un approccio prevalentemente estensivo, volto ad ampliare la conoscenza del funzionamento dei processi di AQ nelle diverse articolazioni dell'Ateneo e ad acquisire evidenze utili per la successiva evoluzione dell'attività di audit. Al tempo stesso, le attività sono state significativamente orientate dalle esigenze connesse alla preparazione della visita CEV, che hanno contribuito alla selezione delle strutture e dei percorsi da sottoporre ad audizione e alla relativa calendarizzazione.

Nella seconda parte del 2026, in vista della visita di accreditamento periodico, l'attività del NdV sarà prevalentemente dedicata a ulteriori verifiche e approfondimenti sui processi di AQ.

Per il successivo ciclo di audizioni, nella riunione del 7 settembre 2026, il NdV ha deciso di adottare, ove possibile, una logica di filiera, programmando in successione le audizioni dei CdS, dei CdDR e dei Dipartimenti riconducibili alla medesima area disciplinare. Tale impostazione consentirà di affrontare l'audizione del Dipartimento disponendo anche degli elementi conoscitivi acquisiti attraverso le precedenti audizioni dei percorsi formativi di riferimento e di approfondire il ruolo del Dipartimento nell'indirizzo, nel coordinamento, nel monitoraggio e nel miglioramento dei processi di AQ della didattica e della formazione dottorale.

La programmazione per il 2027 prevede anche un rafforzamento delle audizioni dei Corsi di Dottorato, al fine di assicurare progressivamente una copertura più equilibrata delle diverse componenti del sistema di Assicurazione della Qualità.

Su questa base, nella riunione del 7 settembre 2026, il NdV ha definito la seguente programmazione delle audizioni per il 2027.

LT / LMCU	LM	Dottorato	Dipartimento
Chimica	Chimica		
		Scienze Chimiche e ambientali	DISAT
Odontoiatria e Protesi Dentaria		Medicina sperimentale e traslazionale	
			DIMIT
	BIOSOS BBHI		
		Biotechnologie e Scienze della Vita	DBSV
Scienze della Comunicazione		Diritto e Scienze umane	
			DISUIT

Il NdV cura la diffusione delle proprie valutazioni attraverso modalità differenziate:

- a valle delle audizioni, il NdV trasmette alle strutture interessate e alla Governance relazioni articolate contenenti osservazioni, suggerimenti e raccomandazioni finalizzati al consolidamento dei processi di Assicurazione della Qualità e del sistema di governo. L'approccio adottato risulta orientato non soltanto all'approfondimento delle criticità, ma anche a fornire alle strutture elementi valutativi utili a rafforzare la consapevolezza dei processi di AQ e l'integrazione tra attività operative, pianificazione, monitoraggio e riesame.
- la RA del NdV viene trasmessa alla Rettrice, al DG, al PQA e ai Direttori di Dipartimento. Nel 2026, la RA è stata illustrata al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio. È inoltre pubblicata sul [sito istituzionale](#) dell'Ateneo.
- i verbali delle sedute del NdV sono resi pubblici a docenti, PTA e studenti sul sito E-learning.
- le considerazioni e le valutazioni formulate dal NdV nel corso delle proprie attività vengono inoltre condivise, sia in sede formale sia nell'ambito di momenti di confronto istituzionale, con la Governance di Ateneo, i Delegati della Rettrice, il PQA e le strutture coinvolte, contribuendo allo sviluppo di una riflessione progressivamente più integrata sui processi di governo, monitoraggio e miglioramento.

Il NdV rileva una progressiva evoluzione del sistema in relazione ad alcuni ambiti già oggetto di osservazioni e raccomandazioni nelle precedenti attività di valutazione. Tra gli sviluppi più significativi si richiamano la formalizzazione dei processi di [Riesame del Sistema di Governo](#) e del Sistema di AQ, la ridefinizione del ruolo della Commissione per il Riesame (precedentemente Commissione AiQUA di Sede), la definizione di criteri trasparenti per l'allocazione delle risorse e il rafforzamento del raccordo tra Assicurazione della Qualità e pianificazione strategica. Il processo di riesame ha inoltre contribuito a rendere più strutturato il monitoraggio delle azioni di miglioramento e dei relativi esiti.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV ritiene che l'attività di valutazione del Sistema di AQ si sia progressivamente strutturata attraverso l'integrazione tra analisi documentale, monitoraggio degli indicatori e attività di audit rivolte ai diversi livelli dell'organizzazione. Tale impostazione consente di affiancare alla verifica documentale il confronto diretto con gli attori del Sistema di AQ e di approfondire la coerenza tra i processi formalmente definiti e la loro concreta attuazione nelle strutture.

Le attività di audit risultano orientate non soltanto alla verifica della conformità dei processi, ma anche alla valutazione della capacità delle strutture di sviluppare processi di autovalutazione consapevoli, di applicare la logica PDCA e di integrare gli strumenti di AQ nei processi di governo e gestione.

Il progressivo sviluppo del sistema di follow-up costituisce un ulteriore elemento di consolidamento dell'approccio valutativo, in quanto consente di verificare la presa in carico delle indicazioni formulate, lo stato di avanzamento delle azioni conseguenti e, ove già valutabili, i primi esiti.

Trattandosi di un processo recentemente introdotto, il NdV ne verificherà progressivamente l'effettiva applicazione e gli esiti nei successivi cicli di audit.

La programmazione definita per il 2027, attraverso l'adozione, ove possibile, di una logica di filiera e il rafforzamento delle audizioni dei Corsi di Dottorato, è orientata a rendere progressivamente più sistematica ed equilibrata la copertura delle diverse componenti del Sistema di AQ.

Il NdV rileva infine che alcune delle aree oggetto di precedenti osservazioni e raccomandazioni hanno trovato riscontro nei successivi processi di revisione, pianificazione e riesame dell'Ateneo, come documentato nella presente Relazione. Tale evoluzione evidenzia un progressivo raccordo tra attività valutativa e processi di miglioramento del sistema; la concreta attuazione delle azioni conseguenti e i relativi esiti continueranno a essere oggetto di monitoraggio nell'ambito delle attività di follow-up.

AMBITO DI VALUTAZIONE 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.*
- 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.*
- 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 NdV rileva che l'Ateneo dispone di una visione dell'offerta formativa chiaramente definita e progressivamente consolidata, nella quale la formazione non è concepita come semplice insieme di percorsi didattici, ma come leva strategica per la crescita culturale, sociale ed economica delle persone, del territorio e dell'Ateneo stesso. Il [PSA 2024–2030](#) configura infatti la formazione quale missione fondamentale dell'Università, strettamente integrata con la ricerca, la valorizzazione della conoscenza e le altre dimensioni della pianificazione strategica. In tale prospettiva, l'offerta formativa è orientata allo sviluppo di un sistema sostenibile, multidisciplinare e innovativo, fondato sulla qualità della ricerca e capace di rispondere all'evoluzione dei bisogni culturali, scientifici, professionali e sociali del contesto di riferimento.

Il NdV osserva che tale visione evidenzia una significativa capacità di interpretare le principali trasformazioni che stanno interessando il sistema universitario nazionale e internazionale. Particolare attenzione è infatti riservata alla crescente competitività tra Atenei, all'evoluzione delle esigenze formative delle nuove generazioni di studenti, allo sviluppo della didattica digitale e delle metodologie innovative di insegnamento, alla valorizzazione delle competenze trasversali e alla crescente integrazione tra formazione, ricerca e innovazione. Tale orientamento trova riscontro anche nelle iniziative avviate nel periodo di riferimento, tra cui l'adesione al [Digital Education Hub EDUNEXT](#), il progressivo sviluppo di infrastrutture digitali dedicate alla produzione e alla fruizione di [contenuti didattici multimediali](#) e la sperimentazione di modelli di didattica mista e innovativa, che evidenziano la volontà dell'Ateneo di rafforzare la flessibilità, l'accessibilità e l'innovazione dell'offerta formativa.

La visione strategica trova concreta traduzione in un'offerta formativa ampia e articolata che copre l'intero spettro della formazione universitaria e post-laurea. Nell'a.a. 2025/2026 risultano attivi 43 Corsi di Studio, di cui 24 Corsi di Laurea, 16 Corsi di Laurea Magistrale e 3 Corsi di Laurea Magistrale a Ciclo Unico, cui si affiancano 8 Corsi di Dottorato di Ricerca. L'offerta è ulteriormente completata da 33 Scuole di Specializzazione di area medica, Master universitari di I e II livello, Summer e Winter School, corsi di perfezionamento, corsi di aggiornamento e iniziative di formazione continua. Il NdV ritiene che tale articolazione evidenzia la capacità dell'Ateneo di presidiare in modo equilibrato i diversi livelli della formazione superiore, mantenendo al contempo una sostanziale coerenza con la propria vocazione multidisciplinare e con le esigenze

di sviluppo del territorio. La presenza della Scuola di Medicina e della Scuola di Dottorato contribuisce a garantire un coordinamento unitario e una visione sistemica rispettivamente della formazione medica e della formazione dottorale.

In coerenza con la visione, la strategia di Ateneo in materia di formazione è orientata al rafforzamento della qualità, dell'attrattività e della sostenibilità dell'offerta formativa, alla promozione del successo formativo degli studenti, allo sviluppo dell'innovazione didattica e alla valorizzazione del collegamento tra formazione, ricerca e territorio. Tali obiettivi vengono perseguiti attraverso il contributo integrato degli obiettivi trasversali del PSA 2024-2030 (internazionalizzazione, digitalizzazione e intelligenza artificiale, sostenibilità, reputazione, strutture, sedi e servizi, persone, organizzazione e processi), che concorrono a qualificare e orientare l'evoluzione dell'offerta formativa. Le evidenze riportate nella [Relazione annuale sull'attuazione del Piano Strategico dell'Ateneo 2024-2030](#) con riferimento all'area strategica "Formazione" restituiscono un quadro complessivamente positivo. Dei 17 obiettivi/azioni strategiche di Ateneo monitorati nel 2025, 14 (82,35%) risultano in linea con o sopra le attese, mentre 3 risultano sotto le attese.

Il NdV osserva che la visione della formazione delineata dall'Ateneo nel [PSA 2024-2030](#) presenta significativi elementi di coerenza con i principi dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA) e con gli ESG 2015, in particolare per l'attenzione riservata alla centralità dello studente, alla qualità dei processi formativi, all'apprendimento permanente, all'innovazione didattica e al miglioramento continuo. La progressiva integrazione tra pianificazione strategica, programmazione operativa e AQ appare inoltre orientata a utilizzare gli strumenti di AQ non soltanto come dispositivi di verifica, ma sempre più come leve di governo e di sviluppo dei processi formativi.

Con riferimento al coordinamento delle politiche didattiche, la [Relazione Annuale 2026 della Delegata alla Didattica e alla Formazione](#) evidenzia un modello fondato sul raccordo diretto con i Direttori di Dipartimento, i Presidenti delle Scuole e i Presidenti dei CdS. L'audizione del 30 giugno 2026 ha consentito di approfondire l'evoluzione di tale assetto: a fronte del positivo funzionamento del Tavolo dei Manager Didattici per la Qualità, la Delegata ha evidenziato l'esigenza di rafforzare il coordinamento sul versante accademico, in particolare per le questioni trasversali che richiedono indirizzi e modalità di attuazione condivisi tra le strutture, prospettando a tal fine l'attivazione di un Tavolo di confronto con i Direttori di Dipartimento. Il NdV considera positivamente la riflessione avviata e ritiene importante che l'Ateneo consolidi una sede stabile di coordinamento delle politiche didattiche, in grado di assicurare il raccordo tra gli indirizzi della Governance e la loro attuazione nelle strutture accademiche.

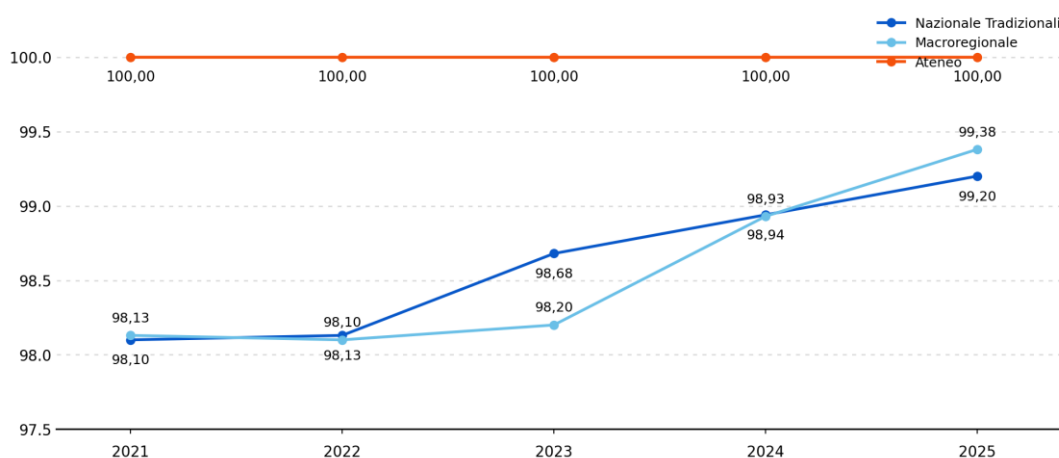
La traduzione operativa di tale visione trova attuazione nei principali documenti di programmazione dell'Ateneo. In particolare, la [Programmazione Triennale 2024-2026](#) individua nell'innovazione della didattica una leva strategica per il miglioramento della qualità, dell'attrattività e dell'accessibilità dei percorsi universitari, mentre il documento [Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta Formativa](#) definisce orientamenti, criteri e priorità per la progettazione, la revisione e lo sviluppo dei Corsi di Studio. Il documento è oggetto di aggiornamento annuale, nell'ambito del quale vengono verificate la coerenza complessiva dell'offerta attiva, lo stato di raggiungimento degli obiettivi strategici e le eventuali esigenze di revisione o sviluppo, contribuendo a strutturare il raccordo tra pianificazione strategica e aggiornamento dell'offerta formativa. Il quadro programmatico è ulteriormente rafforzato dalle [Linee Guida per la progettazione e proposta di istituzione di nuovi Corsi di Studio](#) e di [Corsi di](#)

Dottorato di Ricerca, che richiedono la documentazione della coerenza delle proposte con la pianificazione strategica, l'analisi dei fabbisogni formativi, la sostenibilità delle iniziative e gli esiti delle consultazioni con le parti interessate.

Il NdV rileva che il coinvolgimento degli stakeholder assume un ruolo strutturale nei processi di progettazione, revisione e sviluppo dell'offerta formativa. I Comitati di Indirizzo dei CdS e dei CdDR, la Consulta Ateneo-Territorio e la presenza di rappresentanti del territorio negli Organi di Governo possono contribuire infatti ad assicurare un'interlocuzione continuativa con il contesto socioeconomico di riferimento, favorendo l'allineamento dell'offerta formativa ai fabbisogni culturali, scientifici e professionali emergenti e rafforzando la capacità dell'Ateneo di intercettare le esigenze del territorio e delle professioni.

Con riferimento alla coerenza tra sviluppo dell'offerta formativa e risorse disponibili, il NdV considera positivamente l'attenzione posta dall'Ateneo alla verifica preventiva della disponibilità di docenza, infrastrutture, risorse economico-finanziarie e supporto tecnico-amministrativo. Gli indicatori restituiscono un quadro complessivamente positivo della sostenibilità dell'offerta formativa. Nel periodo osservato il 100% dei CdS dell'Ateneo risulta in possesso dei requisiti di docenza previsti; nell'ultima annualità il valore si mantiene superiore ai benchmark di riferimento. Si rileva, tuttavia, nell'ultimo anno disponibile, una diminuzione della quota di docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento appartenenti a SSD di base e caratterizzanti, che si attesta al 92,64%, al di sotto dei benchmark nazionale (93,79%) e macroregionale (94,02%).

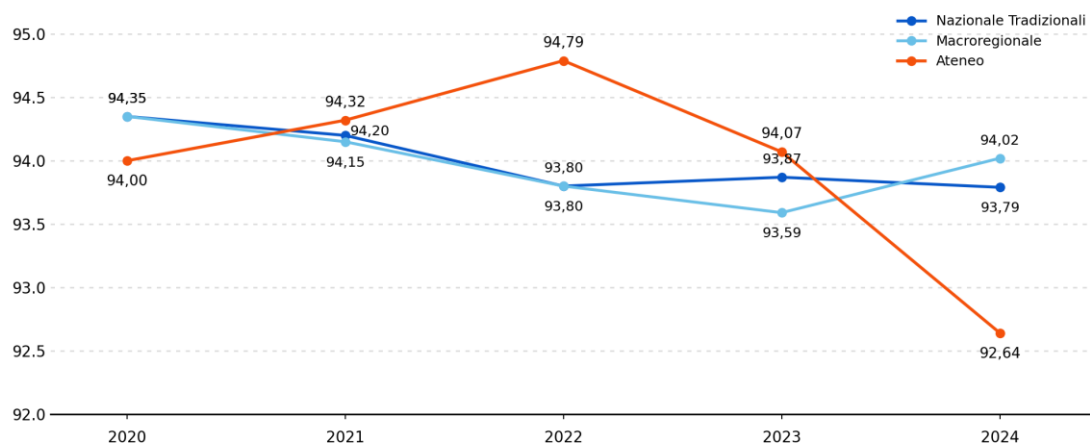
AVA3 - D.1.0.A - % CdS attivi in regola con i requisiti di docenza



Numeratore: Nr. CdS in regola con i requisiti di docenza

Denominatore: Numero CdS attivi

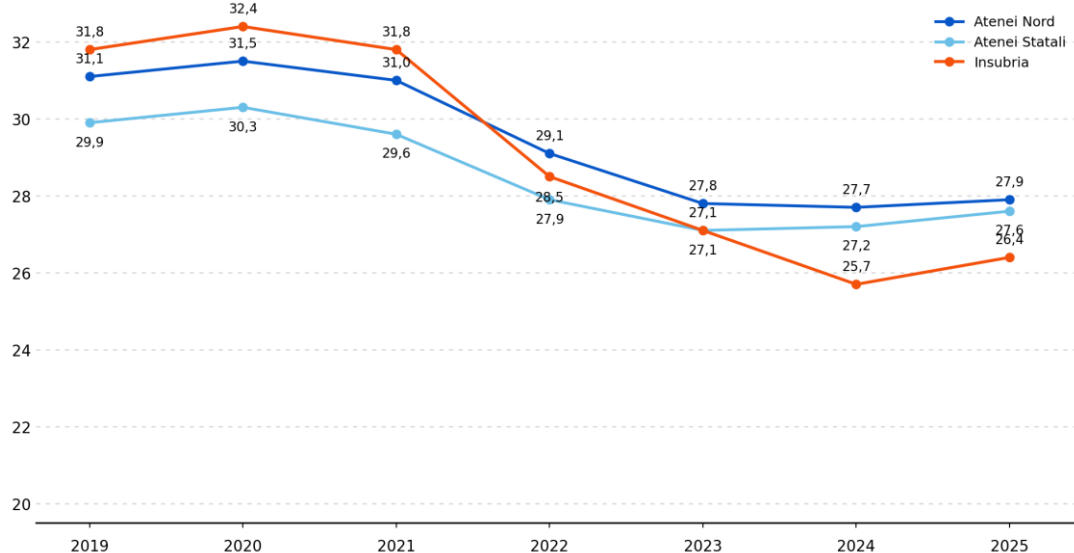
**AVA3 - D.2.0.C - % Docenti di ruolo indicati come di riferimento
in SSD di base e caratterizzanti nei CdS (L, LMCU, LM)**



Numeratore: Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del CdS che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per il CdS

Denominatore: Totale dei docenti indicati come docenti di riferimento del CdS

Rapporto iscritti/docenti (professori e ricercatori) per ateneo



Nel complesso, tali evidenze indicano un adeguato equilibrio tra sviluppo dell'offerta formativa e disponibilità delle risorse necessarie a sostenerla.

Permane tuttavia l'esigenza di monitorare nel tempo gli effetti delle dinamiche demografiche, delle politiche di reclutamento e dell'evoluzione della popolazione studentesca sui diversi ambiti

disciplinari e sulle differenti tipologie di percorsi formativi, al fine di preservare nel lungo periodo l'equilibrio tra obiettivi di sviluppo e risorse disponibili.

Per approfondire la composizione degli ingressi nei diversi livelli dell'offerta formativa, il NdV ha analizzato la distribuzione degli iscritti al primo anno tra corsi di laurea triennale (LT), laurea magistrale (LM) e laurea magistrale a ciclo unico (LMCU), ponendo i dati dell'Ateneo a confronto con quelli degli Atenei del Nord e del complesso degli Atenei statali.

Distribuzione degli iscritti al primo anno per tipologia di corso – a.a. 2024/25

Tipologia	Insubria	Atenei del Nord	Atenei statali
LT	73,7%	60,4%	62,1%
LM	13,8%	30,2%	26,8%
LMCU	12,5%	9,4%	11,1%

Nota: le percentuali sono calcolate, per ciascun aggregato considerato, sul totale degli iscritti al primo anno dei corsi LT, LM e LMCU. Fonte: elaborazione NdV su dati MUR – Anagrafe Nazionale Studenti, Open Data "Iscritti al 1° anno per ateneo e classe di laurea".

La distribuzione evidenzia un peso della componente magistrale significativamente inferiore rispetto ai benchmark di riferimento: nell'a.a. 2024/25 gli iscritti al primo anno delle LM rappresentano il 13,8% del totale dell'Ateneo, a fronte del 30,2% negli Atenei del Nord e del 26,8% nel complesso degli Atenei statali. Per contro, risulta più elevato il peso degli iscritti alle LT, mentre la componente relativa ai corsi a ciclo unico presenta valori più prossimi ai benchmark.

Per verificare se tale differenza sia riconducibile alla sola annualità considerata o rappresenti una caratteristica più persistente, il NdV ha quindi analizzato l'andamento della quota degli iscritti al primo anno delle LM nel periodo 2019/20–2024/25.

Andamento del peso degli iscritti al primo anno delle lauree magistrali aa.aa. 2019/20–2024/25

a.a.	Insubria	Atenei statali	Atenei del Nord
2019/20	10,3%	27,3%	30,4%
2020/21	13,5%	28,4%	32,0%
2021/22	13,2%	27,2%	31,2%
2022/23	11,4%	26,1%	30,0%
2023/24	12,8%	26,5%	30,0%
2024/25	13,8%	26,8%	30,2%

Nota: numeratore: iscritti al primo anno dei corsi di laurea magistrale (LM); denominatore: totale degli iscritti al primo anno dei corsi LT, LM e LMCU. Il periodo di osservazione si arresta all'a.a. 2024/25, ultima annualità disponibile nell'Open Data MUR utilizzato. Fonte: elaborazione NdV su dati MUR – Anagrafe Nazionale Studenti, Open Data "Iscritti al 1° anno per ateneo e classe di laurea".

L'analisi temporale mostra che lo scostamento rispetto ai benchmark permane nell'intero periodo considerato, pur in presenza di un incremento del peso degli iscritti alle LM dell'Ateneo, passato dal 10,3% nel 2019/20 al 13,8% nel 2024/25.

Il dato assume rilievo se considerato in relazione alla composizione dell'offerta formativa dell'Ateneo: nell'a.a. 2024/25 le lauree magistrali rappresentano infatti il 37,2% dei CdS dell'Ateneo, ma raccolgono il 13,8% degli iscritti al primo anno. Tale evidenza suggerisce l'opportunità di approfondire le determinanti della partecipazione ai corsi magistrali, anche con riferimento alla capacità dell'Ateneo di trattenere i propri laureati triennali e di attrarre laureati provenienti da altri Atenei.

Il NdV rileva positivamente l'attenzione posta dall'Ateneo all'equilibrio tra razionalizzazione dell'offerta, sostenibilità delle risorse di docenza e salvaguardia della qualità e della coerenza dei percorsi formativi. A partire dall'a.a. 2020/2021, l'Ateneo ha definito soglie minime di numerosità per l'attivazione degli insegnamenti, prevedendo la possibilità di motivate deroghe. Nell'analisi degli insegnamenti con numerosità inferiore a tali soglie sono considerati, oltre al numero degli studenti, la tipologia e il carattere obbligatorio o opzionale degli insegnamenti, la loro fruizione da parte di studenti di altri CdS, la struttura dei piani di studio e gli aspetti di sostenibilità. Con riferimento all'offerta formativa 2026/2027, delle 40 richieste di deroga presentate per l'attivazione di insegnamenti con numerosità inferiore alle soglie previste, 27 sono state accolte e 13 non hanno ottenuto parere favorevole (Delibera n. 102 del Senato Accademico del 18 maggio 2026).

Il NdV ritiene importante che gli effetti di tale processo siano monitorati, verificando che le esigenze di sostenibilità e di efficiente utilizzo delle risorse di docenza siano contemperate con la qualità e la coerenza dei percorsi formativi e con adeguate opportunità di scelta per gli studenti.

Il NdV rileva che l'Ateneo dispone di un quadro regolamentare e documentale organico per la definizione e la comunicazione dell'offerta formativa, costituito dal [Regolamento Didattico di Ateneo](#), dai [Regolamenti Didattici dei Corsi di Studio](#), dai [Manifesti degli Studi](#), e dalle Schede SUA-CdS. Tali strumenti consentono di descrivere in modo strutturato e trasparente l'organizzazione dei percorsi formativi, gli obiettivi formativi, i requisiti di accesso, i piani di studio e gli sbocchi professionali, assicurando la disponibilità di informazioni complete e aggiornate per studenti e stakeholder.

La documentazione relativa all'offerta formativa è resa pubblicamente disponibile attraverso il sito istituzionale di Ateneo e le pagine dedicate ai singoli CdS. Dal sito web di Ateneo ([Home page | Università degli studi dell'Insubria](#)) è possibile accedere con semplicità di navigazione all'offerta formativa dei singoli corsi di laurea e di dottorato (Home/Formazione/Offerta formativa). L'Ateneo ha promosso la standardizzazione delle pagine web di ogni struttura. A titolo esemplificativo, ogni CdS presenta diverse sezioni (Cosa ti occorre sapere, Percorsi formativi e programmi, Opportunità e agevolazioni, Iscriverti, Frequentare, Studiare, sostenere gli esami e laurearsi, Servizi per gli studenti, Organi del corso e rappresentanti), suddivise a loro volta in Drop-Down Menu.

L'Ateneo, attraverso il Polo di Coordinamento e di Indirizzo dell'Ecosistema web di Ateneo, istituito nel 2025, presidia lo sviluppo e la gestione dell'ecosistema web, con l'obiettivo di migliorare l'accessibilità e la fruibilità delle informazioni istituzionali. Tra gli interventi realizzati rientrano lo sviluppo del chatbot [Aria](#), della [piattaforma InsubriaPlay](#) e del [Simulatore tasse](#), nonché la revisione e riorganizzazione per aree tematiche dei regolamenti e delle FAQ. Nello sviluppo di alcuni di questi strumenti è stata coinvolta la componente studentesca attraverso il CGS e la rappresentanza degli studenti; in particolare, il Simulatore tasse e alcuni aspetti relativi ad Aria sono stati sviluppati a partire da esigenze emerse attraverso tali forme di partecipazione, introducendo elementi di progettazione dei servizi maggiormente orientati ai bisogni degli utenti.

È tuttavia opportuno consolidare la valutazione dell'efficacia delle attività di orientamento, promozione e comunicazione dell'offerta formativa, integrando le evidenze già disponibili con indicatori in grado di valutarne il contributo all'attrattività e allo sviluppo dell'offerta stessa.

Il NdV osserva che l'Ateneo dispone di strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti, tra cui le indagini Good Practice, i cui risultati possono fornire elementi utili anche ai fini del miglioramento della qualità percepita dei servizi e degli strumenti di comunicazione istituzionale. In tale prospettiva, il NdV rileva positivamente che gli esiti della rilevazione Good Practice 2024/2025 sono stati oggetto di analisi e riflessione da parte del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili dei servizi interessati, e portate all'attenzione degli Organi di Governo.

Nel complesso, il NdV valuta positivamente il sistema adottato dall'Ateneo per la definizione e la comunicazione dell'offerta formativa, rilevando la presenza di un quadro regolamentare consolidato, di strumenti informativi adeguatamente strutturati e di una crescente attenzione alla trasparenza, all'accessibilità e alla qualità della comunicazione istituzionale.

Il NdV rileva che l'internazionalizzazione costituisce una delle direttrici trasversali della strategia di sviluppo dell'Ateneo. Il PSA 2024-2030 individua, tra gli obiettivi principali, il rafforzamento della mobilità internazionale, l'ampliamento dell'offerta formativa in lingua inglese e dei percorsi di Double Degree, lo sviluppo delle collaborazioni con istituzioni estere e il potenziamento della dimensione internazionale della ricerca. L'internazionalizzazione rappresenta inoltre uno degli obiettivi maggiormente presenti nella pianificazione dipartimentale e si raccorda, a livello di Ateneo, con diversi ambiti di attività, in particolare didattica, ricerca e valorizzazione della conoscenza.

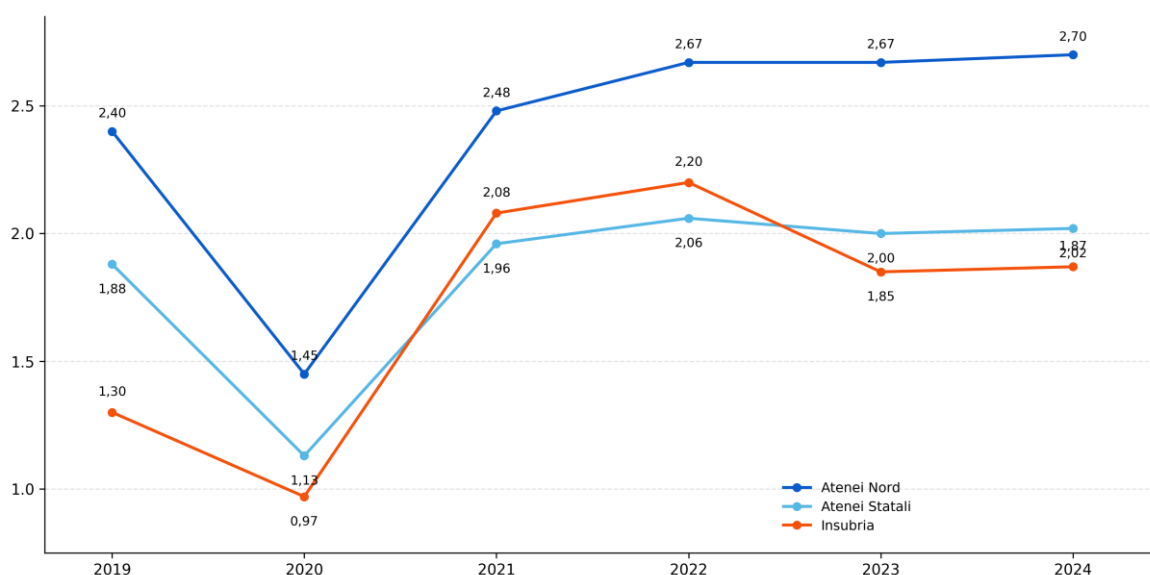
L'Ateneo è inoltre attento alle prospettive connesse alle European Universities Alliances e al futuro European Degree, prevedendo attività di scouting e valutazione finalizzate alla possibile adesione a un'Alleanza Europea. In questo quadro si collocano la partecipazione al progetto "UNI-BOOST – Capacity building per l'internazionalizzazione universitaria", promosso da Uni-Italia e cofinanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca, finalizzato a rafforzare la capacità strategica degli Atenei nei processi di internazionalizzazione e di attrazione internazionale; la partecipazione al Piano Mattei di Regione Lombardia per il progetto "Italia-Africa Joint STI Campus"; il potenziamento della comunicazione e dei servizi informativi in lingua inglese rivolti agli studenti internazionali e, dal 1° gennaio 2026, l'operatività del Centro Linguistico di Ateneo. Il progetto UNI-BOOST prevede, in particolare, l'affiancamento dello staff Uni-Italia, la partecipazione a eventi internazionali di networking e il finanziamento di una borsa di studio rinnovabile destinata a uno studente internazionale.

La rete delle collaborazioni internazionali risulta ampia e articolata. La [Relazione 2025 della Delegata all'Internazionalizzazione](#) riporta che, nel 2025, sono state siglate diverse convenzioni con Atenei extra-europei, che hanno portato il loro numero complessivo a 106, e che si aggiungono alle 578 convenzioni Erasmus esistenti. L'offerta formativa internazionale comprende 7 Corsi di Laurea Magistrale interamente erogati in lingua inglese, pari al 44% dell'offerta magistrale dell'Ateneo, e 8 Lauree Magistrali sviluppate nell'ambito di accordi di Double Degree con Università estere.

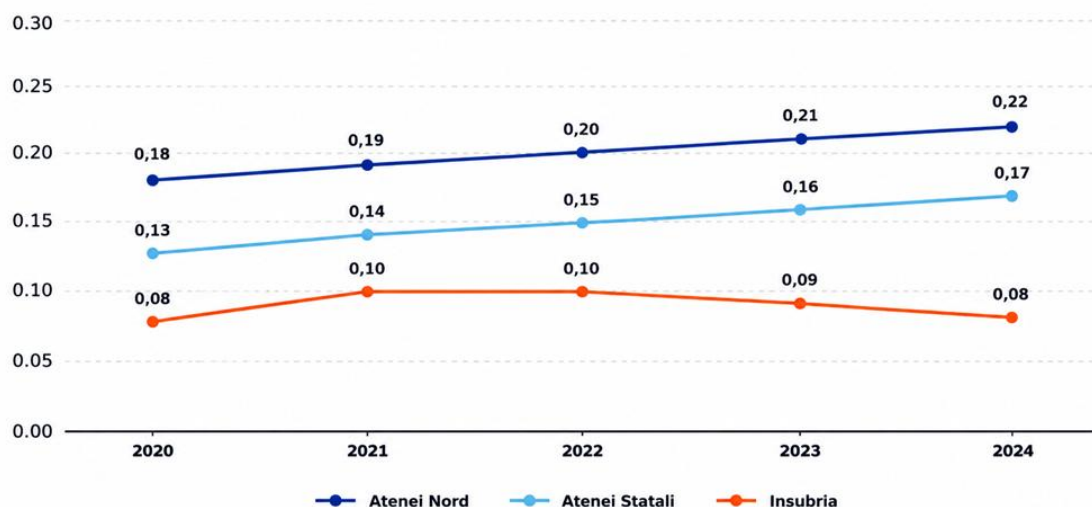
Il quadro complessivo restituito dal monitoraggio del PSA appare articolato: nel 2025 il 46,6% dei KPI associati all'obiettivo trasversale dell'internazionalizzazione risulta sotto le attese e la percentuale media di raggiungimento degli obiettivi è pari all'84% a livello di Sede e all'80% a livello dei Dipartimenti.

Gli indicatori di risultato mostrano che la percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, dopo la ripresa successiva alla fase pandemica, registra una flessione nel 2023 e nel 2024 e si mantiene su valori inferiori a quelli degli Atenei di riferimento. Anche l'indicatore relativo agli insegnamenti erogati in lingua straniera si colloca su valori inferiori ai benchmark territoriale e nazionale. La presenza di un numero significativo di Corsi di Laurea Magistrale in lingua inglese e di una rete estesa di accordi internazionali non trova quindi ancora pieno riscontro negli indicatori relativi alla mobilità degli studenti e alla diffusione della dimensione internazionale dell'offerta formativa.

**Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti
(inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale")**



Percentuale di insegnamenti erogati in lingua straniera sul totale degli insegnamenti



NUMERATORE: Numero di insegnamenti inseriti nella SUA-CdS nell'a.a. di riferimento con lingua diversa dall'italiano.

DENOMINATORE: Numero totale di insegnamenti inseriti nella SUA-CdS nell'a.a. di riferimento.

Tale lettura trova riscontro anche nel monitoraggio dei Piani dipartimentali, nel quale, tra le azioni di miglioramento, emerge la necessità di intensificare la sensibilizzazione degli studenti rispetto alle opportunità offerte dal programma Erasmus.

L'audizione della Delegata all'Internazionalizzazione, realizzata dal NdV il 7 settembre 2026, ha consentito di approfondire alcuni aspetti relativi all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di internazionalizzazione dell'Ateneo. L'Ateneo realizza iniziative di informazione e sensibilizzazione rivolte agli studenti nelle sedi di Como e Varese e, in alcuni casi, specificamente indirizzate a singoli CdS. Nell'ultimo anno accademico sono stati organizzati quattro principali eventi dedicati a Erasmus Studio, Double Degree e Traineeship, con una partecipazione, anche online, indicativamente compresa tra 100 e 150 studenti per evento.

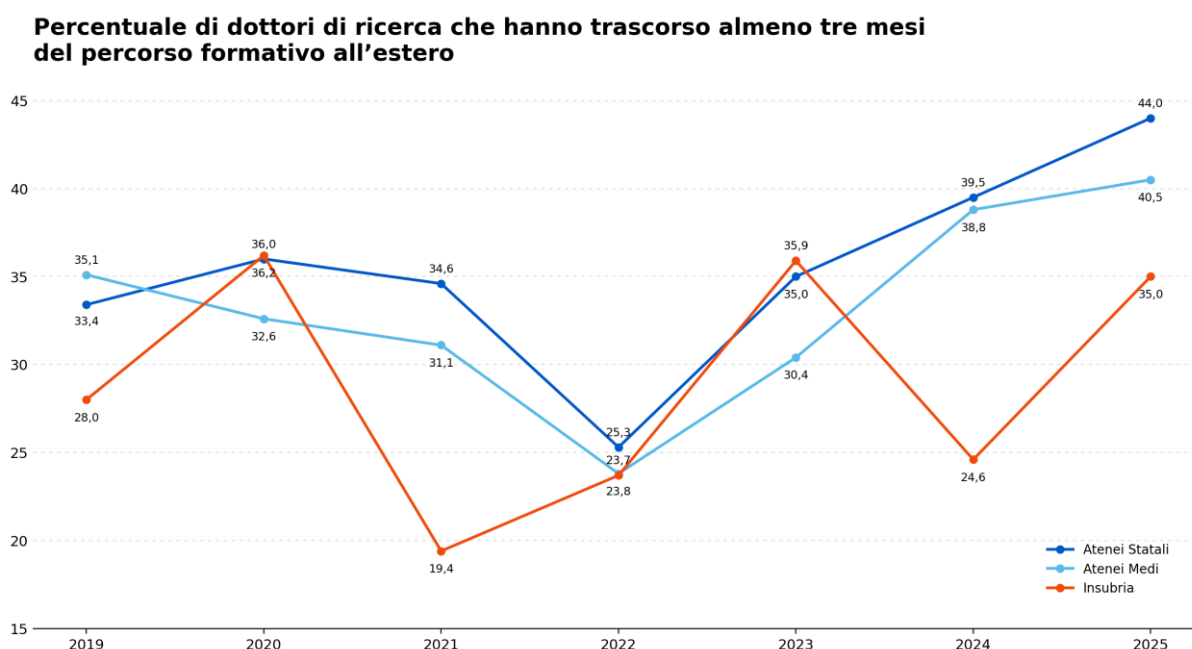
Sul versante dell'attrattività internazionale, l'audizione ha evidenziato una crescita degli ingressi, accompagnata tuttavia da alcune criticità. A fronte di circa 2.000 candidature annue di studenti internazionali, le immatricolazioni risultano nell'ordine di 200-250; tra le problematiche segnalate figurano l'incompletezza della documentazione necessaria all'immatricolazione, le difficoltà connesse al rilascio dei visti e una disponibilità ancora limitata di offerta formativa in lingua inglese. Il dato relativo al rapporto tra candidature e immatricolazioni richiede ulteriori approfondimenti, anche al fine di distinguere le criticità sulle quali l'Ateneo può intervenire direttamente da quelle riconducibili a vincoli esterni.

Un ulteriore elemento di attenzione riguarda l'attrazione di docenti e ricercatori stranieri. Nel 2025 il numero di visiting professor, scientist e scholar è stato pari a 29, a fronte di un target di 47; lo stesso monitoraggio del PSA individua la necessità di incrementare i finanziamenti e migliorare le condizioni di ospitalità per rafforzare l'attrattività nei confronti dei visiting.

Con riferimento ai Corsi di Dottorato di Ricerca, la documentazione esaminata evidenzia opportunità di mobilità, collaborazioni con istituzioni estere e iniziative rivolte all'accoglienza e

al supporto di dottorandi e ricercatori stranieri. Sul versante dell'informazione e della comunicazione, il portale di Ateneo rende disponibili informazioni relative ai percorsi di Dottorato, alle opportunità di mobilità internazionale, alle collaborazioni con istituzioni estere e ai Dottorati realizzati in forma associata o nell'ambito dei Dottorati di Interesse Nazionale. Nell'ambito della revisione dell'ecosistema web di Ateneo sono stati revisionati i contenuti in lingua inglese dei siti della Scuola e dei Corsi di Dottorato e, per questi ultimi, è stato definito un template comune, coerente con i requisiti AVA3, finalizzato a favorire una maggiore omogeneità e accessibilità delle informazioni. L'intervento ha riguardato anche le FAQ, disponibili in italiano e in inglese, relative ai Corsi di Dottorato e alla mobilità internazionale.

L'indicatore relativo alla percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi del percorso formativo all'estero mostra un andamento discontinuo nel tempo, ma registra nel 2025 un significativo incremento, pur rimanendo inferiore a quello degli Atenei statali e degli Atenei di analoghe dimensioni.



Sotto il profilo organizzativo, l'audizione della Delegata all'Internazionalizzazione ha infine evidenziato un elemento di attenzione relativo all'adeguatezza e alla stabilità delle risorse amministrative dedicate.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente la capacità dell'Ateneo di programmare e sviluppare la propria offerta formativa all'interno di una visione strategica unitaria, coerente con la propria vocazione multidisciplinare e con gli obiettivi definiti nel Piano Strategico. L'articolazione dell'offerta, i processi di programmazione e verifica della sostenibilità e il

progressivo rafforzamento degli strumenti di Assicurazione della Qualità evidenziano un sistema complessivamente strutturato e orientato al miglioramento.

Il NdV rileva positivamente anche la presenza di un quadro regolamentare e di strumenti che assicurano la pubblicità e l'accessibilità dell'offerta formativa. Il percorso intrapreso per il miglioramento dell'ecosistema web rappresenta un ulteriore elemento di sviluppo.

Appare tuttavia opportuno consolidare, attraverso evidenze e indicatori appropriati, la valutazione dell'effettiva efficacia delle iniziative di orientamento, promozione e comunicazione rispetto agli obiettivi di attrattività dell'offerta formativa.

Tale quadro evidenzia l'opportunità di affiancare alla verifica del conseguimento dei target programmati una valutazione sistematica dell'efficacia delle azioni realizzate e dell'adeguatezza degli stessi target, anche attraverso il confronto con i valori di riferimento. Permangono margini di miglioramento nei servizi rivolti alla comunità internazionale.

Sotto il profilo della governance, il sistema appare adeguatamente presidiato; il NdV individua, tuttavia, quale ambito di ulteriore consolidamento il coordinamento delle politiche didattiche a livello accademico, soprattutto per le questioni trasversali che richiedono indirizzi condivisi e un raccordo sistematico tra Governance e strutture accademiche.

Con riferimento alla composizione degli ingressi, il NdV ritiene opportuno approfondire le determinanti del persistente minor peso degli iscritti al primo anno dei corsi di laurea magistrale rispetto ai benchmark di riferimento, pur in presenza di un incremento della relativa quota nel periodo considerato, anche al fine di valutare la capacità dell'offerta magistrale di trattenere i laureati triennali dell'Ateneo e di attrarre laureati provenienti da altri Atenei.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, le evidenze indicano l'opportunità di affiancare alla verifica del conseguimento dei target programmati una valutazione sistematica dell'efficacia delle azioni realizzate e dell'adeguatezza degli stessi target. Con riferimento alla mobilità studentesca, appare opportuno approfondire le differenze tra i CdS e CdDR e le relative determinanti, così da individuare le situazioni caratterizzate da minore partecipazione e orientare verso di esse azioni maggiormente mirate. Analoga attenzione dovrebbe essere rivolta alla capacità delle iniziative di informazione e sensibilizzazione rivolte agli studenti out e incoming di tradursi in un effettivo incremento delle esperienze di mobilità.

Considerata la natura fortemente trasversale dell'internazionalizzazione e le co-ownership previste dal Piano Strategico, il NdV individua inoltre quale ambito di ulteriore consolidamento la strutturazione del raccordo tra le diverse deleghe e strutture coinvolte. A fronte di collaborazioni operative significative, emerse sia dalla Relazione della Delegata sia dall'audizione, le modalità di coordinamento non risultano ancora pienamente formalizzate. Una maggiore strutturazione del raccordo potrebbe contribuire ad assicurare continuità e integrazione delle politiche di internazionalizzazione nei diversi ambiti di attività dell'Ateneo.

Permane infine un elemento di attenzione relativo all'adeguatezza e alla stabilità delle risorse amministrative dedicate alle relazioni internazionali, da monitorare in relazione alla progressiva crescita e alla complessità delle attività gestite.

D.2 Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei 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.*
- 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.*
- 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.*
- 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).*
- 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 NdV osserva che l'Ateneo ha definito un sistema strutturato di processi per la progettazione e l'aggiornamento dell'offerta formativa dei CdS e dei CdDR, disciplinati da Linee Guida predisposte dal Presidio della Qualità di Ateneo e coerenti con i principi del modello AVA3. Tali processi prevedono, oltre l'analisi dei fabbisogni formativi e professionali, la verifica della sostenibilità dei percorsi e la valorizzazione del raccordo tra obiettivi formativi, competenze scientifiche disponibili e contesto socio-economico di riferimento, nonché il coinvolgimento delle Parti Interessate.

Il NdV rileva che l'Ateneo ha formalizzato e strutturato il processo di progettazione e proposta di istituzione dei nuovi CdS attraverso procedure integrate che coinvolgono Organi di Governo, Dipartimenti, PQA, NdV, CPDS e stakeholder esterni nelle diverse fasi di analisi del fabbisogno, progettazione, valutazione e accreditamento iniziale. Le [Linee Guida per la progettazione e proposta di istituzione dei Corsi di Studio](#) richiedono infatti ai Dipartimenti proponenti di documentare consultazioni formalizzate con stakeholder rappresentativi del contesto professionale, sociale e imprenditoriale di riferimento, nonché di motivare le scelte progettuali attraverso analisi del fabbisogno formativo e studi di settore. Il NdV osserva che le più recenti proposte di attivazione di nuovi CdS per l'a.a. 2026/2027, tra cui la Laurea Magistrale a ciclo unico in Farmacia e il Corso di Laurea Professionalizzante in Tecniche Digitali per l'Ambiente e le Costruzioni (TeDAC), risultano effettivamente supportate da consultazioni strutturate con le Parti Interessate e da analisi della domanda formativa coerenti con il contesto territoriale e professionale di riferimento.

Le [Linee Guida per la consultazione con gli stakeholder](#) predisposte dal PQA configurano lo "stakeholder engagement" quale processo strutturato e continuativo, finalizzato a garantire la coerenza dell'offerta formativa con l'evoluzione dei contesti scientifici, tecnologici, professionali e sociali di riferimento, in coerenza con i principi ESG e con il sistema AVA.

In tale quadro, particolare rilievo assumono i Comitati di Indirizzo, considerati dall'Ateneo quali luoghi permanenti di confronto con il mondo delle professioni, istituzioni, organizzazioni scientifiche, finalizzati a migliorare il quadro informativo sui fabbisogni di professionalità e a contribuire alla progettazione e all'aggiornamento dell'offerta formativa. Il NdV rileva, in questo contesto, l'esperienza del Comitato di Indirizzo dei CdS in Ingegneria per la Sicurezza del Lavoro e dell'Ambiente e in Ingegneria Ambientale e per la Sostenibilità degli Ambienti di Lavoro, articolato in sottogruppi tematici dedicati ad ambiente, sicurezza, comunicazione/relazione e alumni. Tale esperienza integra le consultazioni con attività di orientamento, progettazione di iniziative professionalizzanti, sviluppo di competenze trasversali e monitoraggio della coerenza tra formazione erogata ed evoluzione delle competenze richieste dal mondo del lavoro, configurando una modalità evoluta e continuativa di stakeholder engagement.

Le procedure definite dall'Ateneo prevedono la formalizzazione degli esiti delle consultazioni mediante report e verbali e il loro utilizzo da parte delle Commissioni AiQUA-CdS ai fini dell'individuazione di eventuali azioni di miglioramento da sottoporre agli organi competenti. Tale impostazione può contribuire a rafforzare la tracciabilità del collegamento tra consultazione delle Parti Interessate, decisioni assunte e aggiornamento dell'offerta formativa.

Il NdV rileva tuttavia, anche sulla base delle evidenze emerse nel corso delle attività di audit, una certa eterogeneità tra le strutture nella sistematicità delle consultazioni, nel grado di formalizzazione dei processi consultivi e nella definizione di criteri sufficientemente strutturati per l'individuazione e il coinvolgimento delle Parti Interessate. Permangono differenze tra i CdS nella presenza, composizione e continuità operativa dei Comitati di Indirizzo, che non risultano ancora pienamente diffusi e omogeneamente strutturati in tutte le realtà dipartimentali. Non sempre appare adeguatamente documentato il collegamento tra le evidenze emerse dalle consultazioni, le conseguenti decisioni assunte dai CdS ed eventuali azioni di revisione o miglioramento dell'offerta formativa, anche rispetto alla integrazione della filiera formativa.

Con riferimento ai Corsi di Dottorato di Ricerca, il NdV rileva il progressivo consolidamento di procedure strutturate di consultazione delle Parti Interessate, formalizzate nelle [Linee Guida per i Corsi di Dottorato di Ricerca per la consultazione delle Parti Interessate](#) e nelle [Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca](#), approvate dal PQA rispettivamente nel 2025 e nel 2026.

Il NdV osserva come tali documenti attribuiscono particolare rilevanza al coinvolgimento continuativo delle Parti Interessate interne ed esterne, considerate elemento essenziale sia nella fase di progettazione sia nei successivi processi di monitoraggio, riesame e aggiornamento periodico dei percorsi formativi e di ricerca. Il NdV valuta positivamente la previsione di Comitati Consultivi permanenti, indipendenti dai Collegi di Dottorato, finalizzati a garantire continuità, sistematicità e aggiornamento delle consultazioni e a supportare il monitoraggio dell'evoluzione scientifica, culturale e professionale dei contesti di riferimento.

Tale impostazione appare coerente con l'obiettivo di rafforzare il raccordo tra progettazione della formazione dottorale, evoluzione dei contesti della ricerca e fabbisogni espressi dalle comunità scientifiche e professionali di riferimento.

Le procedure previste per i CdDR attribuiscono al Coordinatore e alla Commissione AiQUA-PhD il compito di analizzare le criticità e le indicazioni emerse dalle consultazioni e al Collegio dei Docenti quello di valutare e deliberare gli eventuali interventi sui percorsi formativi e di ricerca, sulle attività trasversali, sull'internazionalizzazione e sulle collaborazioni con soggetti esterni. Tale

articolazione rende maggiormente riconoscibile il processo attraverso il quale gli esiti delle consultazioni possono essere tradotti in interventi di aggiornamento dei percorsi dottorali.

Il NdV osserva che l'Ateneo promuove progressivamente, nella progettazione e nell'erogazione dei CdS e dei CdDR, un approccio alla didattica e all'apprendimento coerente con i principi dello student-centered learning richiamati dagli ESG e dal modello AVA3, orientato alla centralità dello studente, alla flessibilità dei percorsi formativi e allo sviluppo dell'autonomia, della partecipazione attiva e dello spirito critico degli studenti e dei dottorandi.

Tale orientamento emerge con chiarezza dal Piano Strategico di Ateneo 2024–2030, dalla Programmazione Triennale 2024–2026, dal PIAO e dalla Relazione annuale della Delegata alla Didattica e alla Formazione, che individuano nell'innovazione didattica, nella trasformazione digitale e nello sviluppo delle competenze trasversali alcune delle principali direttrici di evoluzione dell'offerta formativa. In questo quadro, la qualità dell'esperienza formativa viene progressivamente ricondotta non soltanto alla progettazione dei percorsi e ai risultati conseguiti dagli studenti, ma anche alla capacità dell'Ateneo di promuovere modelli didattici innovativi, partecipativi e coerenti con le esigenze delle nuove generazioni di studenti.

Il NdV valuta positivamente l'attenzione posta dall'Ateneo allo sviluppo di ambienti e modalità di apprendimento più flessibili e partecipativi, come evidenziato dall'adesione a [EDUNEXT](#), dalla sperimentazione di modelli di didattica blended, dall'utilizzo di piattaforme avanzate per la produzione e gestione di contenuti didattici digitali e dal progressivo potenziamento delle infrastrutture tecnologiche a supporto della didattica. In tale quadro, il Semestre Aperto per l'accesso ai corsi di Medicina e Odontoiatria ha rappresentato anche un'occasione di sperimentazione organizzativa e didattica, attraverso l'utilizzo di modalità miste di erogazione, aule tecnologicamente attrezzate e strumenti digitali per la rilevazione delle presenze, evidenziando la capacità dell'Ateneo di attivare soluzioni innovative a supporto della fruizione e del monitoraggio delle attività formative.

In tale contesto assume rilievo il ruolo assunto dal Teaching and Learning Center (TLC). Il PSA 2024–2030 e la Programmazione Triennale 2024–2026 individuano infatti tra i propri obiettivi il rafforzamento delle competenze didattiche della docenza e la diffusione delle attività promosse dal TLC, riconoscendo nello sviluppo professionale dei docenti una leva per l'innovazione della didattica e il miglioramento della qualità dei percorsi formativi. La [Relazione della Delegata alla Didattica e alla Formazione](#) documenta il progressivo consolidamento delle attività di faculty development e la progettazione di percorsi formativi dedicati alle metodologie innovative, alla trasformazione digitale e ai temi emergenti dell'intelligenza artificiale applicata alla formazione universitaria. Il NdV rileva tuttavia che, con riferimento alla partecipazione dei docenti interni alle attività formative del TLC, il target previsto per il 2025 non risulta pienamente raggiunto.

In tale prospettiva, appare significativa la recente modifica del [Regolamento per la valutazione dei professori e dei ricercatori a tempo indeterminato ai fini della progressione economica](#), che prevede, a decorrere dall'a.a. 2026/2027, la partecipazione ad almeno un'attività formativa promossa dal TLC quale elemento necessario per la valutazione positiva dell'attività didattica.

Parallelamente, a decorrere dall'a.a. 2026/2027, sono stati previsti specifici [percorsi formativi](#) rivolti ai ricercatori a tempo determinato, ai titolari di contratti di ricerca e ai post-doc, comprensivi di attività dedicate all'AQ, alle strategie di Ateneo e alle principali metodologie innovative per la didattica universitaria.

A fronte di tale evoluzione, assume rilievo la capacità dell'Ateneo di verificare le ricadute delle attività di formazione e faculty development sulle pratiche didattiche. Il tema è stato approfondito

nell'ambito del ciclo di audizioni ai Delegati della Rettrice svolto il 30 giugno 2026. Dal confronto con la Delegata alla Didattica e alla Formazione è emerso che, a fronte di un'offerta di faculty development ormai articolata, deve ancora essere sviluppato un modello di valutazione che, muovendo dalle informazioni già disponibili sulla partecipazione e sulla soddisfazione, consenta di verificare l'adozione di nuove pratiche didattiche e, in una prospettiva di medio periodo, il loro contributo alla qualità dei processi di insegnamento e apprendimento.

L'Ateneo ha progressivamente rafforzato le iniziative rivolte alla partecipazione attiva e consapevole della componente studentesca ai processi decisionali e di AQ, anche attraverso iniziative di formazione dei rappresentanti degli studenti e il rafforzamento delle occasioni di confronto tra Governance e Consiglio Generale degli Studenti.

Nel corso delle audizioni e della documentazione esaminata, il NdV ha potuto rilevare, in diversi CdS, la presenza di attività didattiche orientate all'utilizzo di metodologie di apprendimento attive e interattive, quali attività laboratoriali, problem-based learning, challenge-based learning, lavori di gruppo e utilizzo integrato di strumenti di digital learning, coerenti con un approccio formativo maggiormente centrato sullo studente e sullo sviluppo di competenze trasversali e professionalizzanti. In tale ambito si collocano anche le iniziative di co-teaching con professionisti esterni e le Student Challenges realizzate in collaborazione con imprese ed enti del territorio, che appaiono orientate all'apprendimento attivo, allo sviluppo di competenze applicative e alla valorizzazione del rapporto tra formazione universitaria, contesti professionali e innovazione. Tra le esperienze rilevate dal NdV nell'ambito delle attività di audit si segnala, a titolo esemplificativo, la partecipazione del CdS in Informatica al programma CyberChallenge.IT, promosso dal CINI con il supporto dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, che integra attività formative nell'ambito della sicurezza informatica con la partecipazione degli studenti a competizioni nazionali ed europee. Con riferimento ai percorsi magistrali, emergono esperienze orientate alla valorizzazione dell'autonomia critica e progettuale degli studenti, come nel caso della Laurea Magistrale in Fisica, che prevede la costruzione di curricula personalizzati e lo sviluppo di progetti di ricerca originali, o della Laurea Magistrale in Biotechnology for the Bio-based and Health Industry, caratterizzata da esperienze di tirocinio anche di lunga durata e in contesti internazionali.

Con riferimento ai CdDR, il NdV osserva come l'approccio centrato sullo studente appaia intrinseco alla struttura stessa dei percorsi, fondati sullo svolgimento di attività di ricerca originale, sulla definizione condivisa del progetto formativo e di ricerca tra dottorando e supervisore e sulla progressiva acquisizione di autonomia scientifica. In tale quadro si collocano anche iniziative formative quali simulazioni di presentazione di progetti di ricerca, attività connesse alla valorizzazione dei risultati della ricerca e alla brevettazione, nonché esperienze formative intensive come le [Lake Como Winter e Summer School](#), orientate allo sviluppo dell'autonomia scientifica, della capacità di confronto interdisciplinare e della partecipazione attiva dei dottorandi in contesti internazionali.

Nella progettazione iniziale e nell'aggiornamento dei CdS e dei CdDR, il NdV osserva che l'Ateneo valorizza il raccordo fra obiettivi formativi, competenze scientifiche disponibili, qualificazione della docenza e sostenibilità dei percorsi. Già nella fase di progettazione iniziale viene infatti valutata la sostenibilità della didattica e la qualificazione scientifica dei docenti coinvolti. Per i CdDR, tale raccordo risulta ulteriormente rafforzato dalla connessione diretta tra linee di ricerca dei Dipartimenti, composizione del Collegio dei Docenti e progetto formativo del CdDR.

Con riferimento ai nuovi CdS, la verifica del raccordo tra competenze scientifiche e progetto formativo è integrata nel processo di progettazione iniziale, nell'ambito del quale la proposta è accompagnata da una relazione tecnico-scientifica che comprende, tra gli altri elementi, la mappatura delle competenze scientifiche interne, la definizione degli obiettivi formativi e dei risultati di apprendimento attesi e l'analisi della sostenibilità complessiva dell'iniziativa.

Il NdV osserva che i documenti strategici e programmatori dell'Ateneo richiamano con continuità la necessità di sviluppare un'offerta formativa coerente con le competenze scientifiche distintive presenti nei Dipartimenti e con le traiettorie di sviluppo della ricerca e dell'innovazione disciplinare. In tale prospettiva, le Linee Guida per la progettazione dei CdS richiedono esplicitamente di motivare le proposte formative anche in relazione alla qualificazione scientifica della docenza disponibile, alla sostenibilità dei SSD coinvolti e alla capacità delle strutture di supportare adeguatamente gli obiettivi formativi dichiarati.

Nel corso delle attività di audit e della documentazione esaminata, il NdV ha potuto rilevare, in diversi CdS e CdDR, una crescente attenzione al raccordo tra attività formative, linee di ricerca attive nei Dipartimenti e competenze scientifiche della docenza, anche attraverso il coinvolgimento degli studenti e dei dottorandi in attività laboratoriali, progettuali e di ricerca coerenti con gli ambiti di specializzazione scientifica delle strutture. Nei Corsi di Dottorato tale integrazione appare particolarmente evidente nella valorizzazione di percorsi interdisciplinari, attività seminariali avanzate, scuole intensive e iniziative formative connesse ai temi emergenti della ricerca e dell'innovazione.

Nel quadro della pianificazione strategica di Ateneo, le [tecnologie per la didattica](#) sono considerate fattori abilitanti per la qualità dell'esperienza formativa, la flessibilità delle modalità di erogazione e l'inclusione degli studenti. L'Ateneo ha progressivamente sviluppato un [ecosistema integrato](#) di piattaforme, ambienti digitali e infrastrutture tecnologiche finalizzato a sostenere modalità formative in presenza, ibride e blended e a supportare modelli di apprendimento maggiormente flessibili, collaborativi e student-centered.

L'Ateneo non offre CdS integralmente o prevalentemente a distanza. Cinque CdS sono erogati in modalità mista, prevedendo, per attività diverse da quelle pratiche e di laboratorio, l'erogazione con modalità telematiche di una quota delle attività formative, comunque, non superiore ai due terzi.

La Relazione annuale della Delegata alla Didattica evidenzia lo sviluppo di sperimentazioni e modelli di didattica blended e asincrona anche attraverso l'adesione al Digital Education Hub EDUNEXT, il progressivo utilizzo di strumenti avanzati per la produzione e gestione di contenuti didattici multimediali e la disponibilità di aule tecnologicamente avanzate dedicate alla produzione di materiali per la didattica digitale. L'acquisizione del videoportale Panopto e l'adozione dello strumento ELai appaiono, in tale prospettiva, elementi rilevanti per la strutturazione della didattica digitale di Ateneo, in quanto consentono la registrazione, gestione, distribuzione e riuso dei contenuti formativi, ampliando le possibilità di fruizione asincrona, accessibilità e supporto a modelli blended. Particolarmente significativo appare il collegamento tra tali strumenti e le esigenze di inclusione, grazie alla disponibilità di funzionalità quali sottotitoli automatici e modalità flessibili di accesso ai materiali didattici. Tali iniziative sono orientate alla promozione di metodologie didattiche maggiormente innovative, interattive e orientate alla personalizzazione dei percorsi di apprendimento.

Con riferimento all'inclusione e all'accessibilità, il NdV rileva come l'Ateneo abbia progressivamente strutturato un sistema di servizi dedicati agli studenti con disabilità, DSA e BES

orientato non solo all'accessibilità dei percorsi formativi, ma anche alla personalizzazione e al monitoraggio del percorso universitario. La [Carta dei Servizi per gli studenti con disabilità e/o DSA](#) disciplina, infatti, strumenti di supporto quali il Progetto Formativo Individualizzato Universitario, il tutorato inclusivo, gli adattamenti delle prove di verifica, gli strumenti compensativi e i servizi di accompagnamento e orientamento, anche post lauream.

Tra gli strumenti adottati assume rilievo il [Progetto Formativo Individualizzato Universitario](#), che rappresenta uno strumento coerente con i principi di personalizzazione e inclusione richiamati dagli ESG e dal modello AVA3.

Il NdV osserva che l'Ateneo ha progressivamente consolidato un sistema multilivello di monitoraggio, riesame e aggiornamento dell'offerta formativa dei CdS e dei CdDR, coerente con i principi del modello AVA3 e orientato a favorire il raccordo tra evoluzione delle conoscenze disciplinari, sostenibilità dei percorsi e qualità della formazione. Tale sistema si fonda sull'integrazione tra attività di monitoraggio svolte dai CdS e dai CdDR, azione di coordinamento e supporto del PQA, attività delle CPDS, audit del NdV e indirizzi definiti dalla Governance di Ateneo.

La documentazione esaminata evidenzia come il monitoraggio dell'offerta formativa si realizzi attraverso strumenti e processi formalizzati, tra cui Schede SUA-CdS e SUA-Dottorato, Matrici di Tuning, Schede di Monitoraggio Annuale, Riesami Ciclici, relazioni delle CPDS, consultazioni con le Parti Interessate, indicatori ANVUR, rilevazioni OPIS e OPID, dati AlmaLaurea, indagini Good Practice e audit, finalizzati a supportare l'aggiornamento periodico dei percorsi formativi, la verifica della sostenibilità della docenza, l'analisi degli indicatori di performance e l'individuazione di eventuali criticità e azioni di miglioramento. Attraverso specifiche Linee Guida predisposte dal PQA, l'Ateneo presidia infatti il monitoraggio e l'aggiornamento dell'offerta formativa prevedendo l'utilizzo integrato delle diverse fonti informative e la formalizzazione degli esiti nei documenti di monitoraggio e riesame.

Le Commissioni AiQUA utilizzano gli esiti del monitoraggio per formulare, ove necessario, proposte di aggiornamento dell'organizzazione didattica, dei contenuti degli insegnamenti, dei curricula e, nei casi più rilevanti, degli ordinamenti didattici, da sottoporre successivamente agli organi competenti.

In una prospettiva di progressiva integrazione dei processi di AQ si collocano l'introduzione della SUADip e l'avvio del Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ, che evidenziano la volontà dell'Ateneo di rafforzare il raccordo tra monitoraggio delle strutture periferiche, pianificazione strategica e processi di miglioramento istituzionale.

Con riferimento ai Dipartimenti, il NdV osserva che l'introduzione della SUADip rappresenta un elemento particolarmente significativo nel rafforzamento dell'integrazione tra monitoraggio della didattica, della ricerca, della terza missione e della pianificazione strategica dipartimentale, favorendo una lettura maggiormente unitaria delle attività istituzionali e dei relativi obiettivi di sviluppo. In tale quadro, il sistema SPRINT appare progressivamente orientato a favorire il raccordo tra pianificazione strategica, KPI, monitoraggio degli obiettivi e processi decisionali, contribuendo allo sviluppo di modalità di governo maggiormente evidence-based e al progressivo consolidamento del collegamento tra programmazione, monitoraggio dei risultati e riesame.

Con riferimento ai Corsi di Dottorato di Ricerca, il NdV rileva che le Linee Guida per l'AQ dei Dottorati attribuiscono particolare rilievo al monitoraggio periodico dei percorsi formativi e di ricerca, alla coerenza tra progetto formativo, linee scientifiche dei Collegi di Dottorato ed evoluzione degli ambiti disciplinari di riferimento, nonché al raccordo con contesti nazionali e

internazionali della ricerca avanzata. Le rilevazioni OPID, il coinvolgimento dei rappresentanti dei dottorandi e le evidenze relative ad attrattività, internazionalizzazione, produzione scientifica ed esiti occupazionali contribuiscono al monitoraggio periodico dei percorsi dottorali e alla formalizzazione delle attività di riesame e miglioramento. La documentazione evidenzia attenzione alla valorizzazione di percorsi interdisciplinari, scuole avanzate, attività seminariali e iniziative formative orientate all'aggiornamento scientifico continuo dei dottorandi. In tale quadro si collocano l'adozione e il successivo aggiornamento delle Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato e delle Linee Guida per la consultazione delle Parti Interessate, nonché l'avvio di attività di analisi critica degli indicatori del cruscotto ANVUR finalizzate all'individuazione di margini di miglioramento dell'efficienza e della qualità della formazione dottorale.

Il Nucleo rileva dalla analisi della documentazione e dall'esito delle audizioni effettuate che, mentre è possibile ricostruire in modo articolato il monitoraggio dei singoli livelli dell'offerta, meno sistematica appare l'analisi del raccordo tra Lauree, Lauree Magistrali e Corsi di Dottorato. Tale dimensione merita pertanto ulteriore approfondimento, anche al fine di valutare la coerenza e la continuità delle filiere formative e le eventuali opportunità di sviluppo dell'offerta.

Il NdV osserva che il Rapporto di Riesame del Sistema di Governo evidenzia un progressivo rafforzamento della capacità dell'Ateneo di utilizzare i processi di AQ e le evidenze derivanti dalle attività di monitoraggio, audit e valutazione come strumenti di riesame e miglioramento organizzativo e formativo. Il documento mostra infatti come le criticità emerse dalle relazioni del NdV, del PQA, delle CPDS e dalle attività di audit siano progressivamente tradotte in azioni di miglioramento formalizzate, corredate da obiettivi, responsabilità, tempistiche e risorse dedicate. Il Rapporto evidenzia un utilizzo integrato di relazioni del PQA e del NdV, SUA-Dip, relazioni CPDS, questionari di valutazione della didattica, indicatori ANVUR, indicatori AVA3 e PRO3, benchmark con altri Atenei ed esiti delle precedenti visite di accreditamento periodico, configurando un processo orientato al miglioramento continuo e a un utilizzo sempre più sistematico delle evidenze a supporto dei processi decisionali. Il riesame ha condotto alla revisione di regolamenti direttamente connessi alla progettazione e gestione dell'offerta formativa, tra cui il Regolamento Didattico di Ateneo, il Regolamento dei Dottorati di Ricerca e il Regolamento di funzionamento della Scuola di Medicina, al fine di rafforzarne la coerenza con il quadro normativo.

Il progressivo sviluppo degli strumenti di monitoraggio è accompagnato da un rafforzamento delle interazioni tra Governance, PQA, strutture didattiche e Dipartimenti, anche attraverso momenti di confronto dedicati all'analisi dei dati, delle criticità e delle opportunità di miglioramento dei percorsi formativi e delle attività dipartimentali.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente il sistema di progettazione, erogazione, monitoraggio e aggiornamento dell'offerta formativa e della formazione dottorale, che appare strutturato, coerente con i principi del modello AVA3 e progressivamente orientato all'integrazione tra esigenze del contesto, competenze scientifiche disponibili, innovazione didattica e processi di AQ.

Il coinvolgimento delle Parti Interessate risulta adeguatamente formalizzato e sostenuto da specifiche Linee Guida, sia per i CdS sia per i CdDR.

Permane tuttavia una certa eterogeneità tra le strutture nell'ampiezza e nella continuità delle consultazioni, nella composizione e operatività dei Comitati di Indirizzo e, soprattutto, nella capacità di documentare il contributo effettivo delle evidenze raccolte alle decisioni di aggiornamento dei percorsi formativi.

Il NdV valuta favorevolmente il progressivo consolidamento di un approccio allo student-centered learning, sostenuto dalla diffusione di metodologie didattiche attive, dallo sviluppo delle tecnologie per la didattica, dalla personalizzazione dei percorsi, dal rafforzamento delle attività di faculty development e dall'attenzione all'inclusione e all'accessibilità.

La diffusione delle pratiche innovative non appare tuttavia ancora omogeneamente documentata e rimane da strutturare la valutazione dei loro effetti sulle pratiche didattiche, sul coinvolgimento degli studenti e sulla qualità dei processi di insegnamento e apprendimento.

Positivo appare altresì il raccordo tra sviluppo dell'offerta formativa, competenze scientifiche disponibili e sostenibilità della docenza, rispetto al quale le evidenze documentali, gli indicatori e gli esiti delle attività di audit restituiscono un quadro complessivamente adeguato.

Il NdV valuta positivamente il progressivo consolidamento del sistema di monitoraggio e riesame dell'offerta formativa e della formazione dottorale e la crescente integrazione tra strumenti di AQ, pianificazione strategica e processi decisionali.

Pernangono tuttavia differenze tra le strutture nella capacità di utilizzare in modo pienamente integrato le evidenze disponibili e, soprattutto, di rendere sistematicamente tracciabile il collegamento tra criticità rilevate, analisi svolte, decisioni assunte, azioni realizzate e verifica dei relativi effetti.

Con specifico riferimento alla concatenazione dei livelli di formazione, il NdV ritiene opportuno rafforzare il monitoraggio della continuità tra Lauree, Lauree Magistrali e Corsi di Dottorato, anche al fine di individuare le cause di eventuali discontinuità e orientare lo sviluppo dell'offerta formativa.

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.*
- 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.*
- 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.*
- 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).*
- 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.*

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.

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

D.3.8 Viene rilasciato il Diploma Supplement.

Il NdV rileva che le attività di [orientamento in ingresso](#) sono sviluppate dall'Ateneo in coerenza con le linee strategiche definite nel [PSA 2024–2030](#) e nel [PIAO 2026–2028](#), che attribuiscono particolare rilevanza al rafforzamento dell'attrattività dell'offerta formativa, al miglioramento del successo formativo, alla qualità dell'esperienza universitaria e alla promozione di un ambiente di apprendimento inclusivo e student-centered.

Come evidenziato nel [Piano per le attività di orientamento e placement 2025/2026](#), le attività di orientamento risultano progressivamente articolate secondo una logica integrata tra orientamento in ingresso e supporto in itinere e placement, evidenziando un approccio che collega le politiche di attrattività dell'Ateneo ai temi del successo formativo, della continuità dei percorsi universitari e dell'occupabilità dei laureati.

La [Relazione Annuale del Delegato a Orientamento e Placement](#) evidenzia come tali attività siano sviluppate attraverso una governance dedicata, basata sul coordinamento della Commissione Orientamento e Placement, composta da rappresentanti dei Dipartimenti, della Scuola di Medicina, dei servizi agli studenti e della componente studentesca, in una prospettiva orientata a rafforzare i rapporti con scuole, stakeholder e mondo del lavoro e a promuovere l'immagine, i servizi e l'offerta formativa dell'Ateneo.

L'audizione del Delegato a Orientamento e Placement, realizzata dal NdV il 7 settembre 2026, ha consentito di approfondire il funzionamento di tale assetto. È emerso, in particolare, il ruolo della Commissione quale sede di raccordo tra il livello centrale e le strutture accademiche: le proposte formulate dai Dipartimenti confluiscono nel Piano di Orientamento e le attività finanziate sono successivamente oggetto di rendicontazione, anche con riferimento alla partecipazione degli studenti e delle scuole coinvolte. L'audizione ha inoltre evidenziato il raccordo con il Coordinamento didattico e con altre deleghe per gli ambiti di comune interesse.

In tale prospettiva, le attività di orientamento in ingresso appaiono finalizzate non soltanto a presentare l'offerta formativa e i servizi disponibili, ma anche a comunicare agli studenti la visione culturale e progettuale dell'Ateneo, le priorità strategiche che ne orientano lo sviluppo e il modello di esperienza universitaria che l'Ateneo intende promuovere.

Le iniziative comprendono [Open Day](#), [Welcome Day](#), [Porte aperte: giornata informativa per le matricole](#), orientamento esperienziale e laboratoriale (PCTO, lezioni aperte, il progetto *4U University-Lab*), incontri con le scuole secondarie, colloqui individuali, seminari di orientamento, percorsi di [FSL-Formazione Scuola-Lavoro](#), attività di preparazione ai test di accesso, strumenti informativi online e servizi di tutorato. La [Relazione Annuale del Delegato a Orientamento e Placement](#) evidenzia il progressivo sviluppo di attività di co-progettazione con le scuole secondarie e di percorsi di orientamento maggiormente personalizzati e calibrati sugli interessi e sulle aspettative degli studenti, anche attraverso iniziative di orientamento esperienziale e laboratoriale.

L'Open Day di Ateneo, svoltosi l'11 aprile 2026 presso le sedi di Varese e Como, ha registrato la partecipazione di oltre 3.000 persone, confermando il trend di crescita già osservato negli anni precedenti (2.200 partecipanti nel 2024 e 2.800 nel 2025). Il dato evidenzia la capacità dell'Ateneo di raggiungere un'ampia platea di potenziali studenti e di promuovere in modo diffuso la

conoscenza della propria offerta formativa. Il NdV osserva che la documentazione esaminata evidenzia un'evoluzione progressiva del concetto di orientamento, sempre meno limitato alle attività di informazione e promozione in ingresso e sempre più configurato come un insieme integrato di interventi di accompagnamento lungo il percorso universitario, comprendente azioni di accoglienza, tutorato, mentoring e supporto al benessere e al successo formativo degli studenti.

Il NdV osserva positivamente la presenza di strumenti orientati a favorire una transizione maggiormente consapevole verso il percorso universitario, quali il Welcome lab, rivolto alle matricole e finalizzato a favorire l'integrazione nel contesto universitario e a promuovere il successo formativo, con particolare attenzione al metodo di studio, all'organizzazione del tempo e alla gestione delle emozioni.

Il [Piano per le attività di orientamento e placement 2026/2027](#) rafforza la strutturazione del processo, individuando nella Commissione Orientamento e Placement, coordinata dal Delegato e supportata dal Servizio Comunicazione, Orientamento e Placement, la sede di raccordo tra Amministrazione centrale, Dipartimenti e CdS. Il monitoraggio prevede una rendicontazione a consuntivo delle attività realizzate, considerando tipologia e durata delle iniziative, partecipazione, grado di soddisfazione e utilizzo delle risorse, ai fini della successiva programmazione.

Le attività di orientamento sono monitorate attraverso la rilevazione della partecipazione e del grado di soddisfazione, gli indicatori di attrattività e l'analisi delle immatricolazioni. Le evidenze raccolte sono analizzate dalla Commissione Orientamento ai fini dell'aggiornamento del Piano di Orientamento e condivise con i CdS per la programmazione delle successive iniziative.

L'audizione al Delegato all'Orientamento e Placement ha consentito di precisare che il monitoraggio delle iniziative di orientamento in ingresso si avvale anche di strumenti di tracciamento delle presenze, questionari di gradimento, monitoraggio delle iscrizioni e rilevazione, al momento dell'immatricolazione, del canale attraverso il quale lo studente ha conosciuto il CdS. Gli esiti sono analizzati dalla Commissione Orientamento e utilizzati anche per la progettazione delle successive iniziative e delle campagne informative.

Permangono tuttavia margini di ulteriore sviluppo nella sistematizzazione del monitoraggio dell'efficacia delle diverse iniziative di orientamento e del loro impatto sui percorsi degli studenti, nonché nel rafforzamento delle attività di co-progettazione con le scuole e delle relazioni internazionali nell'ambito delle politiche di orientamento e attrattività dell'Ateneo. In particolare, pur risultando strutturato il monitoraggio delle attività, della partecipazione e della soddisfazione, appare ancora da consolidare la valutazione del contributo effettivamente prodotto dalle singole iniziative rispetto agli obiettivi di attrattività e successo formativo e la tracciabilità del collegamento tra gli esiti del monitoraggio, le decisioni assunte e la successiva verifica dei risultati.

L'audizione al Delegato all'Orientamento e Placement ha inoltre consentito di approfondire il tema dell'attrattività dei Corsi di Laurea Magistrale. A fronte di iniziative specificamente rivolte agli studenti delle Lauree Triennali, è stata rilevata una partecipazione contenuta e permangono difficoltà sia nel trattenere i laureati dell'Ateneo sia nell'attrarre studenti provenienti dall'esterno. Al momento dell'audizione non risultava ancora disponibile un'analisi sistematica dei percorsi successivi alla Laurea Triennale, distinguendo tra prosecuzione degli studi in Ateneo, iscrizione presso altri Atenei e ingresso nel mercato del lavoro. Il NdV ritiene tale approfondimento particolarmente rilevante per orientare le successive politiche di attrattività dell'offerta magistrale.

Le modalità di ammissione e iscrizione ai CdS risultano definite e comunicate attraverso il [Regolamento Didattico di Ateneo](#), i [Regolamenti Didattici dei CdS](#), le schede SUA-CdS e le [pagine istituzionali](#) dedicate all'offerta formativa, all'orientamento e ai servizi agli studenti, che

illustrano requisiti di accesso, modalità di selezione, eventuali numerosità programmate, procedure amministrative e caratteristiche dei percorsi formativi. Il NdV osserva come tali informazioni risultino complessivamente accessibili e diffuse attraverso il portale istituzionale di Ateneo e i canali informativi dedicati agli studenti, contribuendo a garantire trasparenza e consapevolezza nelle fasi di scelta, ammissione e immatricolazione.

Con riferimento alla gestione delle carriere, l'Ateneo dispone inoltre di [servizi](#) amministrativi e digitali dedicati, che consentono la gestione delle principali procedure amministrative e supportano l'intero percorso universitario, dall'immatricolazione al conseguimento del titolo. Tali strumenti appaiono coerenti con il progressivo percorso di digitalizzazione dei processi amministrativi e di semplificazione dei servizi agli studenti perseguito dall'Ateneo.

L'efficacia dei servizi è rilevata attraverso le indagini Good Practice, le segnalazioni degli studenti, le relazioni delle CPDS e il confronto con le rappresentanze studentesche, anche nell'ambito degli incontri periodici del Consiglio Generale degli Studenti con la Governance.

Il NdV rileva che i documenti strategici e programmatori dell'Ateneo attribuiscono rilevanza al rafforzamento dell'attrattività internazionale dell'offerta formativa e della formazione dottorale, anche attraverso lo sviluppo di percorsi internazionali, accordi con partner esteri, mobilità internazionale e iniziative rivolte al consolidamento della presenza di studenti e dottorandi provenienti dall'estero.

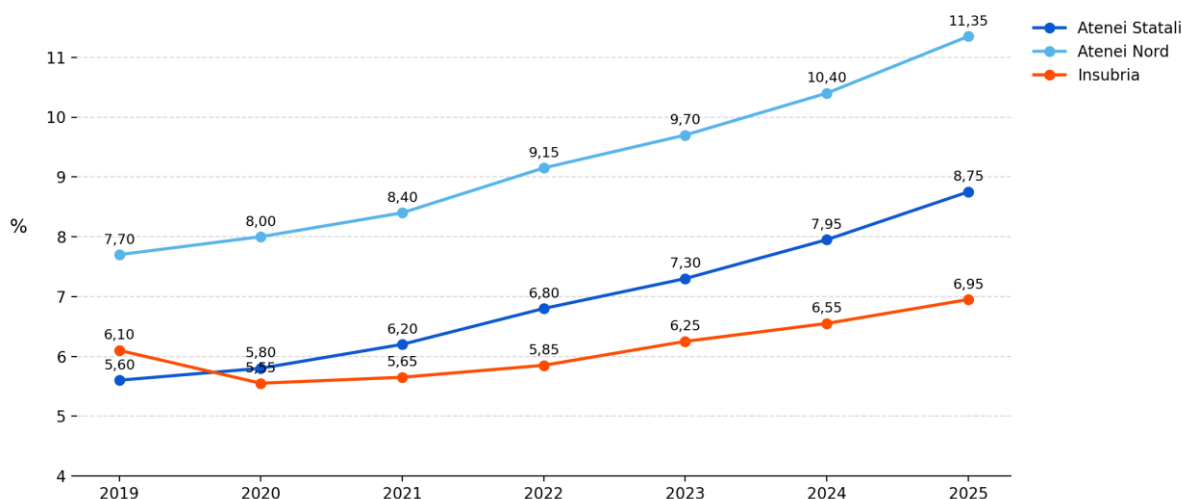
L'Ateneo promuove tale obiettivo attraverso lo sviluppo di insegnamenti e CdS in lingua inglese, percorsi a doppio titolo, programmi di mobilità internazionale, collaborazioni con istituzioni accademiche estere e iniziative rivolte ad accrescere la visibilità internazionale dell'offerta formativa e della formazione dottorale. Con particolare riferimento ai CdDR, le strategie di internazionalizzazione risultano orientate anche al rafforzamento dell'attrattività internazionale della formazione dottorale, attraverso la promozione internazionale dei bandi, la partecipazione a collaborazioni scientifiche internazionali, lo sviluppo di co-tutele, le attività formative in lingua inglese e il coinvolgimento dei dottorandi in reti e iniziative di ricerca internazionali. La dimensione transfrontaliera dell'Ateneo e i rapporti con istituzioni accademiche della Svizzera rappresentano un ulteriore elemento favorevole al rafforzamento dell'attrattività internazionale dell'offerta formativa e della formazione dottorale.

La Relazione Annuale del Delegato a Orientamento e Placement evidenzia tuttavia come le relazioni strutturate con enti e reti internazionali dedicate alle attività di orientamento e promozione dell'offerta formativa risultino ancora in fase di consolidamento, pur registrandosi nel 2026 alcune iniziative significative, tra cui l'adesione alla rete IUBEO e la partecipazione all'evento "Studying in Italy" organizzato presso la Rappresentanza Permanente d'Italia presso la Commissione Europea. La documentazione esaminata evidenzia la partecipazione dell'Ateneo a fiere e iniziative di recruiting internazionale e l'adesione a progettualità interuniversitarie orientate alla promozione internazionale dell'offerta formativa, che testimoniano una crescente attenzione verso il rafforzamento della capacità di attrazione di studenti internazionali.

L'offerta formativa comprende 7 CdS erogati in lingua inglese e 12 percorsi internazionali con doppio titolo. Nell'a.a. 2025/2026 gli studenti internazionali iscritti risultano circa 800, pari a circa il 7% della popolazione studentesca. Dalla ricognizione dei siti web dei CdS erogati in lingua inglese, si osserva la traduzione in lingua veicolare delle diverse sezioni della scheda dei CdS, compresi i Regolamenti Didattici.

Gli indicatori del cruscotto ANVUR relativi all'internazionalizzazione evidenziano una crescita progressiva nella percentuale di studenti stranieri iscritti fra il 2020 e il 2025, sebbene il divario rispetto al benchmark si vada progressivamente allargando.

Percentuale di iscritti stranieri dell'Ateneo



Numeratore: Numero di iscritti stranieri dell'Ateneo

Denominatore: Numero totale di iscritti dell'Ateneo

La [Relazione Annuale 2026 della Delegata all'Internazionalizzazione](#) evidenzia criticità relative ai servizi di accoglienza e supporto amministrativo rivolto a studenti e dottorandi stranieri, al potenziamento della comunicazione e della documentazione in lingua inglese e allo sviluppo di condizioni organizzative e logistiche coerenti con gli obiettivi di internazionalizzazione dell'Ateneo. Tali elementi appaiono suscettibili di incidere sulla capacità attrattiva internazionale dell'Ateneo e richiedono pertanto un progressivo rafforzamento delle infrastrutture organizzative e dei servizi di supporto all'internazionalizzazione.

Le criticità relative all'accoglienza e all'inclusione degli studenti e dei ricercatori internazionali sono state prese in carico attraverso un gruppo di lavoro congiunto tra componenti della Commissione Ricerca e della Commissione Internazionalizzazione, incaricato di individuare le iniziative da avviare per il miglioramento dei servizi. Sono state inoltre avviate le attività preparatorie per l'istituzione di un Welcome Office, con il reclutamento di due unità di PTAB a tempo determinato.

L'Ateneo ha progressivamente consolidato un sistema di servizi orientato a garantire accessibilità, inclusione e personalizzazione dei percorsi universitari, con particolare attenzione agli studenti che possono incontrare ostacoli di natura fisica, psicologica, economica o sociale nel percorso di studio.

La gestione delle carriere risulta infatti supportata da un sistema integrato di servizi digitali accessibile attraverso i [Servizi Web Segreterie Studenti](#), che consente agli studenti di gestire online

le principali procedure amministrative relative all'intero percorso universitario, tra cui immatricolazioni, iscrizioni agli esami, piani di studio, pagamenti, domanda di laurea e consultazione del libretto elettronico. Il NdV osserva che il progressivo sviluppo della digitalizzazione delle procedure amministrative appare coerente con gli obiettivi di semplificazione, accessibilità e tracciabilità dei processi rivolti agli studenti.

Il NdV richiama l'attenzione sul livello di soddisfazione relativo alle Segreterie studenti, pubblico alla [pagina](#) del sito SISValDidat, pari a 5,772. Il dato richiede uno specifico approfondimento delle determinanti della valutazione espressa dagli studenti e delle eventuali azioni da intraprendere.

L'attenzione dell'Ateneo ai temi dell'inclusione, della disabilità e del benessere psicologico trova espressione nell'attribuzione di una specifica [Delega alla disabilità e al benessere psicologico](#), che opera in raccordo con l'[Ufficio Servizi per l'inclusione e la promozione del benessere psicologico](#) e, per gli ambiti di comune interesse, con le deleghe relative al diritto allo studio e alle pari opportunità. La [Relazione annuale 2026 della Delegata](#) evidenzia un ampio campo di intervento e di collaborazioni interne ed esterne, orientato non soltanto all'erogazione di servizi, ma anche alla costruzione di reti con istituzioni e servizi territoriali. In tale prospettiva si collocano, tra l'altro, le collaborazioni con le strutture sanitarie territoriali, l'istituzione dello [Sportello antiviolenza universitario](#) e di uno specifico accesso ai servizi territoriali di salute mentale, in rete con il [Servizio di Counselling Psicologico di Ateneo](#) e il progetto [Prevenzione e contrasto alla violenza contro le donne tra diritto e cultura](#).

Con specifico riferimento agli studenti con disabilità, DSA e BES, l'Ateneo ha progressivamente strutturato strumenti di personalizzazione dei percorsi, misure compensative e servizi di tutorato inclusivo, disciplinati dalla [Carta dei Servizi per studenti con disabilità e DSA e/o BES](#). Tra questi assumono rilievo i Progetti Formativi Individualizzati universitari (PFI), che definiscono gli adattamenti del percorso in relazione alle esigenze del singolo studente e che nel 2025 sono stati circa 200. La [Carta dei Servizi](#) prevede attività di monitoraggio attraverso la somministrazione di un questionario di soddisfazione e colloqui personalizzati.

L'accesso ai servizi è preceduto da una valutazione individuale dei bisogni e accompagnato da attività di monitoraggio; gli studenti possono inoltre fornire feedback attraverso colloqui, sistemi di ticketing e rilevazioni dedicate.

Il sistema di tutorato inclusivo prevede forme differenziate di accompagnamento in relazione ai bisogni degli studenti, come riportato dalla [Relazione annuale 2026 della Delegata](#): un tutor di accoglienza, con rapporto individuale 1:1 per gli studenti iscritti al primo anno e un affiancamento iniziale da settembre a dicembre; un tutor disciplinare, a supporto dello studio, della lettura dei testi e della mobilità interna; una ulteriore forma di tutorato inclusivo, orientata ad accompagnare lo studente nelle diverse dimensioni della vita universitaria. Nell'ultimo anno, sono stati emanati quattro bandi per borse di studio rivolte a studenti con certificazione di DSA, disabilità e/o BES. Il NdV rileva positivamente anche la partecipazione dell'Ufficio agli Open Day di Ateneo, che ha determinato, secondo quanto riportato dalla [Relazione della Delegata](#), un incremento delle richieste di informazione, nonché la partecipazione al Tavolo di lavoro CNUDD "BES e monitoraggio: attuazione linee guida CNUDD 2024". Tali elementi evidenziano una progressiva estensione degli interventi dalla gestione delle singole esigenze alla costruzione di un sistema più articolato di accompagnamento e inclusione.

Una seconda direttrice riguarda il benessere psicologico della popolazione studentesca. In tale ambito, l'Ateneo ha avviato un percorso di potenziamento del [Servizio di Counselling](#) per il

benessere psicologico, accompagnato dalla progettazione del raccordo con i servizi di psicopatologia dell'adolescente e del giovane adulto per le situazioni che richiedono forme di presa in carico specialistica e dall'avvio della rilevazione della fruizione del servizio e della soddisfazione degli utenti. La costruzione di una rete universitaria e territoriale attorno al Servizio di Counselling ha portato alla previsione di uno specifico accesso ai servizi di salute mentale in collaborazione con l'ASST; la [Relazione della Delegata](#) individua, quale ulteriore sviluppo, l'estensione di analoghi punti di accesso nei territori di Como e Busto Arsizio, attraverso il coinvolgimento rispettivamente di ASST Lariana e ASST Valle Olona.

In questo quadro si inserisce la partecipazione dell'Ateneo al progetto [MUR PRO-BEN](#), realizzato in partenariato con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, in qualità di capofila, e con altri Atenei lombardi. Il progetto, rivolto all'intera comunità accademica (studenti, docenti e PTAB) e sviluppato nelle sedi di Varese e Como, si articola in sei linee d'azione: indagine sul benessere e sul malessere nella popolazione universitaria; contrasto agli stereotipi di genere e alle discriminazioni multiple; promozione del benessere e delle abilità socio-emotive; supporto alle difficoltà di apprendimento; intercettazione delle situazioni problematiche; interventi nelle situazioni di malessere, disagio e dipendenza. La documentazione di approfondimento trasmessa dalla Prof.ssa Camilla Callegari, Delegata alle politiche inerenti alla disabilità e al benessere psicologico, e dalla Dott.ssa Francesca Zappa, Responsabile dell'Ufficio Servizi per l'inclusione e la promozione del benessere psicologico, ha consentito di approfondire le attività realizzate e i relativi livelli di partecipazione. Nell'ambito di PRO-BEN 1 sono state realizzate, fra l'altro, sei tipologie di workshop, che hanno coinvolto 71 partecipanti, e sei gruppi di mindfulness, con 76 partecipanti; il servizio di counselling psicologico ha inoltre coinvolto 70 utenti. Nell'a.a. 2025/2026, PRO-BEN 2 ha previsto due tipologie di workshop, che hanno coinvolto complessivamente 171 partecipanti, e otto gruppi di mindfulness, con 92 partecipanti, mentre il servizio di counselling ha erogato 341 colloqui. Gli studenti coinvolti negli interventi dedicati a DSA e BES sono passati da 6 nella prima edizione a 10 nella seconda. La prevista prosecuzione con PRO-BEN 3 potrà contribuire al consolidamento delle attività, rispetto alle quali assumono particolare rilievo la valutazione dei risultati e la sostenibilità nel tempo, oltre la durata dei finanziamenti progettuali.

Nel quadro delle politiche di diritto allo studio e uguaglianza sostanziale, il NdV rileva che l'Ateneo ha progressivamente rafforzato le misure di sostegno economico, accompagnamento e supporto rivolte agli studenti, anche attraverso l'integrazione tra servizi per il diritto allo studio universitario (DSU), residenzialità universitaria, progettualità dedicate e iniziative orientate all'inclusione sociale e alla riduzione degli ostacoli economici alla partecipazione universitaria. Il NdV valuta positivamente il pieno soddisfacimento della domanda di borse di studio per il DSU, nonché le iniziative rivolte agli studenti pendolari e fuori sede in condizioni economiche disagiate, come documentato nella [Relazione 2026 della Delegata al Diritto allo Studio e Uguaglianza Sostanziale](#). L'Ateneo ha aderito al progetto [CRUI IUPALS](#). Il NdV valuta tali iniziative come coerenti con l'obiettivo di promuovere l'uguaglianza sostanziale delle opportunità di accesso, frequenza e successo negli studi universitari.

Con riferimento al sostegno agli studenti che presentano lacune nella preparazione iniziale, il NdV osserva che l'Ateneo presidia i processi di verifica della preparazione iniziale e di gestione degli OFA mediante modalità strutturate di recupero, attività di tutorato dedicate, precorsi, test di verifica e materiali didattici online. Il NdV rileva come tali attività si inseriscano in una più ampia strategia di promozione del successo formativo, orientata a prevenire ritardi, abbandoni e

difficoltà nel percorso universitario attraverso interventi di accompagnamento e supporto progressivamente articolati lungo l'intera carriera dello studente. Il presidio di tali processi si fonda su un insieme integrato di strumenti regolamentari, organizzativi e di AQ che comprendono il Regolamento Didattico di Ateneo, le Linee Guida predisposte dal PQA, le informazioni formalizzate nelle SUA-CdS e la pubblicazione delle modalità di assolvimento degli OFA nel [Vademecum immatricolazioni](#) e nei siti istituzionali dei CdS. Le attività di monitoraggio e riesame del processo sono svolte dalle Strutture Didattiche, dalle CPDS, dal PQA e dalla Delegata alla Didattica e confluiscono nel Riesame di Governo.

Accanto agli interventi rivolti agli studenti che presentano carenze nella preparazione iniziale, l'Ateneo promuove attività di tutorato, accompagnamento metodologico e supporto disciplinare finalizzate a favorire il consolidamento delle competenze di base e il superamento delle difficoltà incontrate nel percorso di studio, quali, ad esempio, i [Precorsi per il rafforzamento delle competenze](#) e l'app [thefaculty](#) per l'autovalutazione delle conoscenze.

Il NdV rileva la presenza di iniziative orientate alla valorizzazione degli studenti maggiormente motivati e meritevoli, quali ad esempio i [percorsi seminariali di approfondimento](#) del CdS in Scienze Biologiche, i percorsi di eccellenza delle [Lauree triennali in Fisica e Matematica](#) e del CdS [Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare](#), e altre iniziative volte a favorire lo sviluppo di competenze trasversali e l'avvicinamento ai contesti della ricerca e dell'innovazione.

Tali iniziative risultano tuttavia prevalentemente affidate alle singole strutture didattiche; il loro monitoraggio e, in particolare, la valutazione complessiva della loro efficacia non risultano ancora pienamente ricondotti a un processo unitario di Ateneo.

Con riferimento alle attività di tutorato in ingresso e in itinere, il NdV rileva che l'Ateneo dispone di un sistema articolato di servizi orientati all'accompagnamento lungo l'intero percorso universitario e coerenti con gli obiettivi di miglioramento del successo formativo e riduzione degli abbandoni. Le attività di tutorato, didattico-integrative, propedeutiche e di recupero risultano disciplinate da un [Regolamento di Ateneo](#), che configura il tutorato quale strumento orientato ad assistere gli studenti lungo tutto il percorso universitario, a favorirne la partecipazione attiva al processo formativo e a rimuovere gli ostacoli a una proficua frequenza dei corsi. Il NdV rileva positivamente la presenza di un quadro regolamentare strutturato relativo alle attività di tutorato, didattico-integrative, propedeutiche e di recupero, che definisce ruoli, responsabilità, criteri di selezione e ambiti di intervento dei tutor studenti, con particolare attenzione al supporto alle matricole, al riallineamento delle competenze in ingresso e all'accompagnamento degli studenti lungo il percorso formativo. I nominativi dei tutor disciplinari suddivisi per Dipartimento e dei tutor informativi e del Welcome Lab sono comunicati sulle pagine istituzionali.

Il sistema di tutorato comprende attività informative, disciplinari, didattico-integrative, propedeutiche e di laboratorio, nonché specifiche forme di supporto rivolte a matricole, studenti internazionali e studenti con disabilità, DSA e BES, chiaramente descritte e comunicate. Le Strutture Didattiche approvano annualmente specifici piani del servizio di tutorato contenenti obiettivi, attività previste, docenti responsabili e modalità organizzative, contribuendo a rafforzare la programmazione e la monitorabilità delle attività di supporto agli studenti.

L'audizione del Delegato all'Orientamento e Placement ha evidenziato una progressiva articolazione degli interventi attorno a tre principali ambiti — tutorato disciplinare, tutorato informativo e progetto ReStart — orientati rispettivamente al supporto nelle discipline, all'accompagnamento nella vita universitaria e all'intercettazione degli studenti che manifestano

difficoltà nel percorso. Per il progetto ReStart è prevista l'attivazione di un sistema di monitoraggio finalizzato a individuare precocemente le situazioni di difficoltà e a verificarne successivamente l'evoluzione.

Il NdV valuta positivamente l'articolazione del sistema di tutorato e il progressivo raccordo tra tutorato disciplinare, informativo e interventi di accompagnamento motivazionale. Dall'audizione è tuttavia emerso che, in particolare per il tutorato disciplinare, non sono ancora disponibili strumenti strutturati che consentano di valutarne sistematicamente l'efficacia rispetto alle specifiche criticità per le quali gli interventi sono attivati. Il NdV ritiene pertanto opportuno consolidare tale dimensione, affiancando al monitoraggio delle attività e della loro fruizione evidenze relative ai risultati conseguiti.

In sede di audit dei CdS, il NdV ha rilevato una certa eterogeneità nella denominazione delle attività e dei servizi di tutorato attivati dalle strutture, pur in presenza di un sostanziale raccordo con le politiche di Ateneo. Ad esempio, nei diversi CdS ricorrono denominazioni quali *Peer Tutor* e *peer-to-peer*, mentre a livello di Ateneo sono individuate le figure del tutor disciplinare, del tutor informativo e del tutor Welcome Lab ([Tutorato | Università degli studi dell'Insubria](#)). Tale eterogeneità terminologica, pur non evidenziando di per sé una disomogeneità nelle finalità degli interventi, può rendere meno immediatamente leggibile l'articolazione complessiva del sistema di tutorato e la riconducibilità delle iniziative dei CdS alle tipologie definite a livello centrale.

Con riferimento agli studenti maggiormente preparati e motivati, il NdV rileva come l'Ateneo promuova progressivamente opportunità formative orientate alla valorizzazione del merito, dell'autonomia e della partecipazione attiva ai processi di apprendimento e ricerca. In tale prospettiva si collocano, ad esempio, le borse rivolte a studenti capaci e meritevoli, i programmi collegiali e i percorsi personalizzati sviluppati nell'ambito del progetto degli [Atenei a vocazione collegiale](#), finalizzati a favorire esperienze formative ad elevato contenuto culturale e interdisciplinare, come evidenziato nella [Relazione 2025 della Delegata al Diritto allo Studio e Uguaglianza Sostanziale](#).

Il NdV osserva che l'Ateneo favorisce il coinvolgimento degli studenti in esperienze formative avanzate e internazionali, anche attraverso percorsi a doppio titolo, mobilità internazionale, Summer e Winter School, attività laboratoriali, challenge-based learning, tirocini di ricerca e iniziative interdisciplinari orientate allo sviluppo dell'autonomia progettuale, della capacità di lavoro in gruppo e delle competenze trasversali, coerentemente con gli obiettivi di internazionalizzazione e innovazione della didattica delineati nel [Piano Strategico di Ateneo 2024–2030](#), nella [Relazione della Delegata all'Internazionalizzazione](#) e nella documentazione relativa alle attività del [Teaching and Learning Center](#) (TLC).

In tale quadro, il NdV rileva positivamente la presenza di iniziative specificamente rivolte alla valorizzazione di studenti ad elevata motivazione e interesse scientifico, quali i corsi di eccellenza promossi dal Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita, che appaiono orientati ad ampliare le opportunità di approfondimento avanzato, partecipazione ad attività di ricerca e sviluppo di competenze trasversali e interdisciplinari.

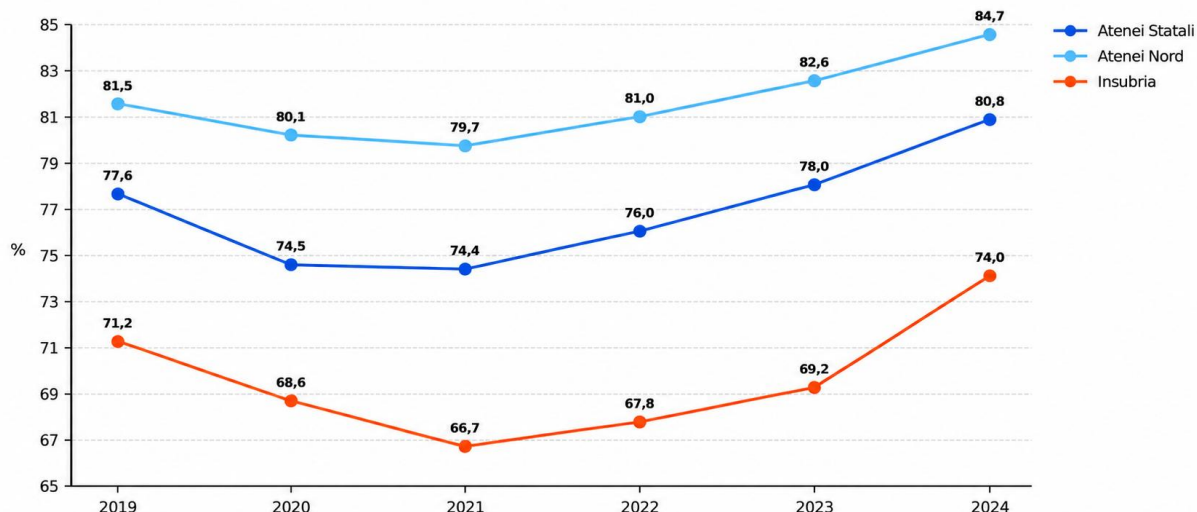
Nei percorsi magistrali e nei Corsi di Dottorato di Ricerca emergono esperienze orientate a rafforzare il coinvolgimento attivo degli studenti e dei dottorandi in attività di ricerca originale, progettazione scientifica e contesti internazionali, contribuendo allo sviluppo di autonomia critica, capacità progettuale e responsabilizzazione nel percorso formativo, come evidenziato nella documentazione relativa ai CdS magistrali, ai CdDR e nelle [Linee Guida AQ dei Corsi di Dottorato di Ricerca](#).

Con riferimento al monitoraggio degli esiti in uscita, il NdV rileva che l'Ateneo utilizza in modo integrato dati e informazioni provenienti dalle rilevazioni AlmaLaurea, dalle attività di placement, dalle consultazioni con le Parti Interessate e dalle interazioni sviluppate nell'ambito dei Comitati di Indirizzo, al fine di monitorare gli esiti occupazionali dei laureati, la prosecuzione degli studi, i livelli di soddisfazione e la coerenza tra percorso formativo e inserimento professionale.

Le attività di orientamento in uscita e placement comprendono career day, incontri con imprese e stakeholder, iniziative di recruiting, attività seminariali e servizi di accompagnamento alla transizione verso il mondo del lavoro o verso percorsi formativi successivi, coerentemente con gli obiettivi di occupabilità e raccordo con il territorio delineati nei documenti strategici di Ateneo. La Relazione Annuale del Delegato a Orientamento e Placement evidenzia inoltre il progressivo rafforzamento delle relazioni con imprese, ordini professionali e stakeholder territoriali, anche attraverso seminari "Focus Lavoro", attività di networking e iniziative orientate a favorire la conoscenza dei settori emergenti e delle competenze maggiormente richieste dal mercato del lavoro.

Il NdV osserva che, nonostante gli indicatori relativi alla progressione delle matricole evidenzino margini di miglioramento nella fase iniziale del percorso universitario (Indicatori DI08 e DI09), i risultati in termini di regolarità delle carriere e completamento degli studi appaiono complessivamente positivi: la quota di iscritti regolari si mantiene elevata (Indicatore DI06), i tempi di conseguimento del titolo risultano sostanzialmente allineati ai benchmark (Indicatore DI19) e gli indicatori occupazionali (Indicatore DI21) mostrano risultati comparabili a quelli degli Atenei di riferimento di medie dimensioni, indicando che le criticità rilevate nella fase iniziale del percorso formativo tendano a essere assorbite negli anni successivi.

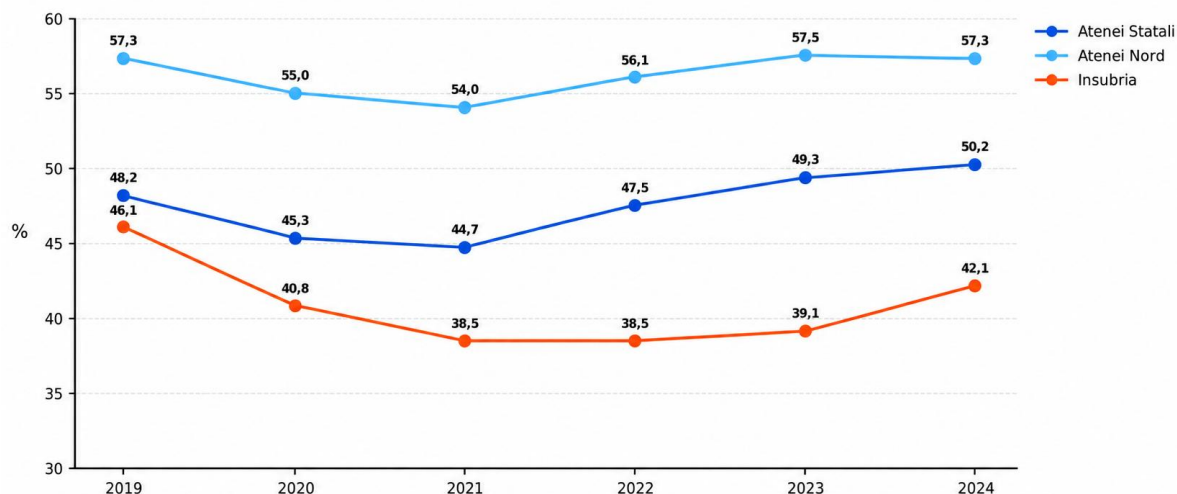
Percentuale di iscritti dell'Ateneo che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio



Numeratore: Numero di iscritti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio

Denominatore: Numero di iscritti della coorte di riferimento

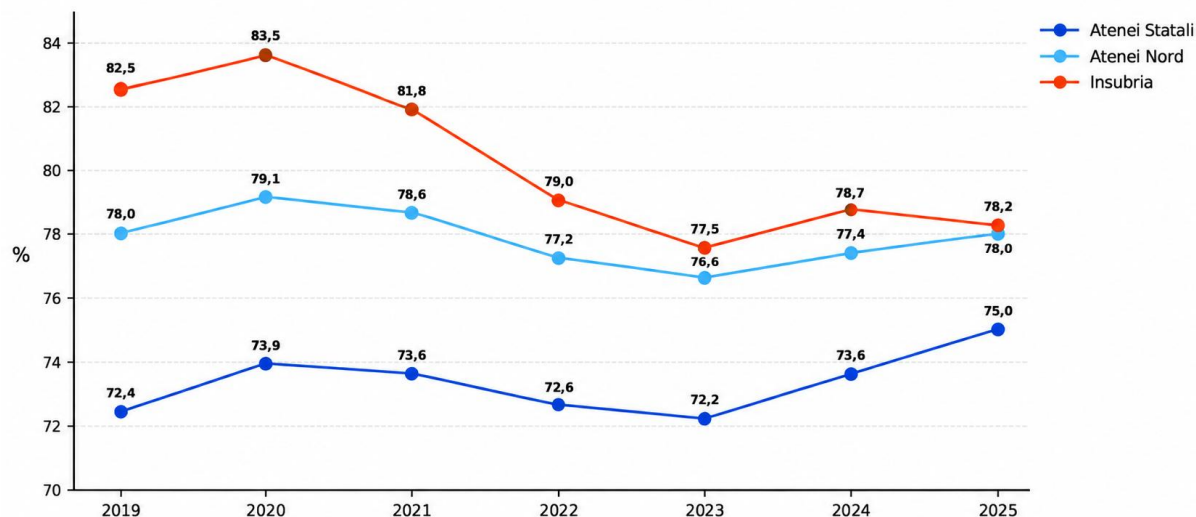
Percentuale di iscritti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al primo anno



Numeratore: Numero di iscritti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al primo anno

Denominatore: Numero di iscritti della coorte di riferimento

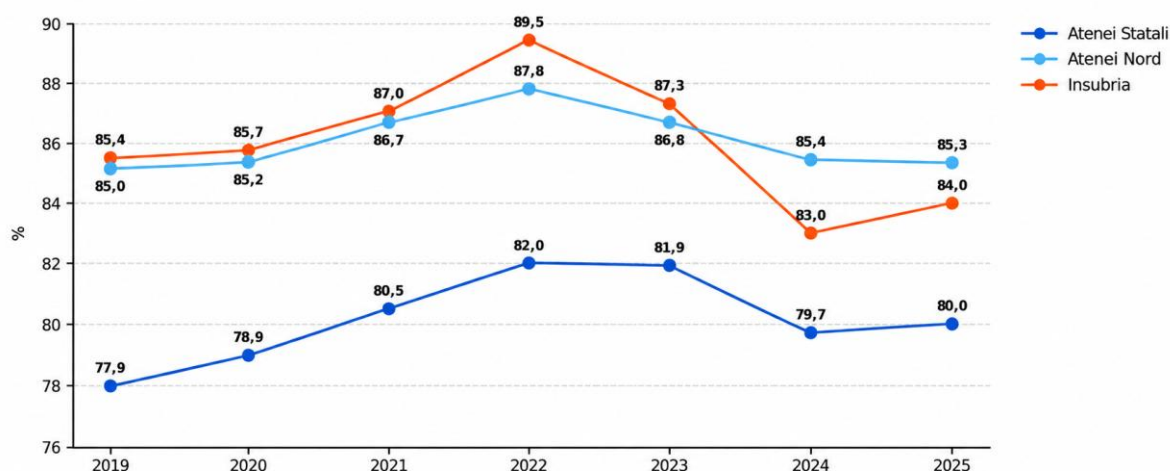
Percentuale di iscritti regolari



Numeratore: Numero di iscritti regolari

Denominatore: Numero totale di iscritti

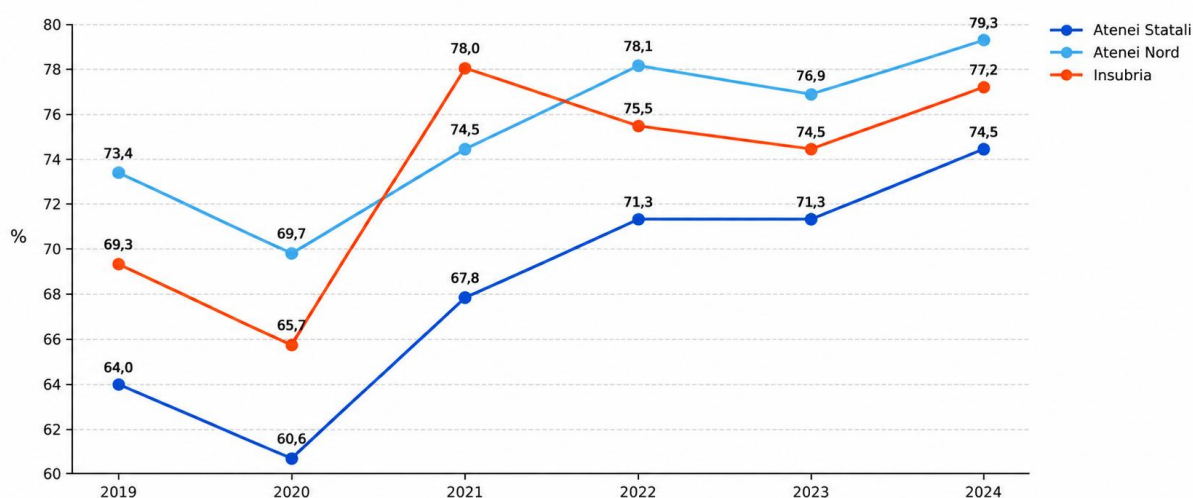
Percentuale di laureati entro un anno oltre la durata normale del corso di studio



Numeratore: Numero di laureati entro un anno oltre la durata normale del corso di studio

Denominatore: Numero totale di laureati

Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (LM; LMCU)



Numeratore: Numero di laureati occupati a un anno dal conseguimento del titolo (LM; LMCU)

Denominatore: Numero totale di laureati intervistati a un anno dal conseguimento del titolo (LM; LMCU)

Nell'insieme, gli indicatori evidenziano una buona capacità dell'Ateneo di accompagnare gli studenti verso il completamento degli studi e il successivo inserimento nel mercato del lavoro, pur permanendo elementi di attenzione con riferimento alle fasi iniziali del percorso universitario. Assume rilievo in proposito l'analisi condotta dall'Ateneo sulle rinunce agli studi: nel periodo

novembre 2024 – ottobre 2025 sono state rilevate 996 rinunce, il 50% circa delle quali riferite a studenti immatricolati nel 2024. Tra le matricole 2024, il 57% delle motivazioni indicate è riconducibile a un disallineamento tra aspettative e percorso scelto, mentre il 16% riguarda difficoltà nella gestione dei tempi di studio. A partire da tali evidenze, il DISUIT ha sviluppato il progetto "ReStart – Ripensare il percorso, ritrovare motivazione, ripartire", approvato in SA e CdA ad aprile 2026, finalizzato a intercettare precocemente gli studenti in difficoltà e a sostenerli nella prosecuzione del percorso intrapreso o, ove opportuno, nel ri-orientamento verso un diverso CdS. Le attività prevedono percorsi individuali e di gruppo di coaching, orientati al recupero della motivazione e dell'autoefficacia, al rafforzamento del metodo di studio e della capacità di gestione dei tempi e, ove necessario, alla riprogettazione consapevole del percorso formativo. Il progetto integra inoltre azioni di informazione e sensibilizzazione rivolte agli studenti e il coinvolgimento della rete interna di docenti, tutor e servizi nell'individuazione precoce delle situazioni di difficoltà. Il progetto prevede un sistema di monitoraggio che distingue indicatori di erogazione e fruizione da indicatori di risultato, riferiti in particolare all'abbandono e alla progressione negli studi, con l'obiettivo di valutarne nel tempo l'effettiva efficacia.

L'audizione al Delegato all'Orientamento e Placement ha richiamato l'attenzione sulla sostenibilità nel tempo delle iniziative di orientamento sviluppate anche grazie a finanziamenti ministeriali e straordinari. In prospettiva, il NdV ritiene opportuno che la valutazione dell'efficacia delle diverse attività contribuisca anche a individuare quelle da consolidare prioritariamente e le relative modalità di finanziamento, favorendo il passaggio da una logica prevalentemente legata alla disponibilità di risorse progettuali a una programmazione sostenibile delle iniziative ritenute maggiormente efficaci.

Nell'ambito delle iniziative per il Life Long Learning e al coinvolgimento degli Alumni, si colloca il progetto [BioNetwork](#), organizzato in attività seminariali con professionisti, occasioni di incontro tra studenti, laureati e stakeholder del territorio e iniziative orientate alla valorizzazione delle reti professionali e scientifiche sviluppate dai laureati dell'Ateneo.

Con riferimento più specificamente al Life Long Learning, l'Ateneo promuove un'offerta articolata di Master universitari, corsi di perfezionamento, corsi di aggiornamento professionale e percorsi di formazione continua, anche in collaborazione con enti pubblici, imprese e ordini professionali. Particolare rilievo hanno assunto negli ultimi anni i percorsi di formazione per insegnanti e le iniziative sviluppate nell'ambito di programmi nazionali ed europei dedicati all'aggiornamento e alla riqualificazione professionale.

Il NdV osserva che il PSA 2024-2030, la Relazione 2025 sull'attuazione del Piano Strategico e la Relazione Annuale del Delegato a Orientamento e Placement attribuiscono rilievo strategico alla costruzione di relazioni continuative con la comunità dei laureati. Pur configurandosi ancora come un ambito suscettibile di ulteriore consolidamento, tali iniziative appaiono potenzialmente rilevanti non soltanto per rafforzare il senso di appartenenza alla comunità accademica e il dialogo con i contesti professionali e sociali di riferimento, ma anche per sviluppare progressivamente canali strutturati di interlocuzione con i laureati, utili ai fini del monitoraggio degli esiti formativi e dell'aggiornamento dell'offerta formativa.

Il NdV monitorerà nel tempo il progressivo sviluppo di tali iniziative e la loro integrazione nei processi di pianificazione strategica e di assicurazione della qualità dell'Ateneo.

L'Ateneo rilascia il Diploma Supplement a tutti i laureati, in conformità alla normativa nazionale e agli standard europei. Il documento è generato digitalmente attraverso il sistema ESSE3 ed è disponibile in lingua italiana e inglese.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente il progressivo consolidamento di un sistema articolato di politiche e servizi rivolti agli studenti, nel quale orientamento, accompagnamento in itinere, tutorato, inclusione, diritto allo studio, internazionalizzazione e orientamento in uscita risultano progressivamente integrati in una prospettiva orientata alla qualità dell'esperienza universitaria e al successo formativo.

Con riferimento all'orientamento, il NdV apprezza in particolare l'evoluzione verso modalità maggiormente esperienziali e forme di co-progettazione con le scuole, nonché la progressiva strutturazione del raccordo tra livello centrale e strutture accademiche. L'audizione del Delegato a Orientamento e Placement, realizzata dal NdV il 7 settembre 2026, ha evidenziato la presenza di strumenti di monitoraggio delle iniziative, della partecipazione e della soddisfazione e il loro utilizzo nella successiva programmazione. I segnali positivi registrati in termini di iscrizioni e immatricolazioni richiedono tuttavia di essere verificati nel tempo e messi in relazione con le diverse iniziative realizzate, rispetto alle quali appare ancora da consolidare la valutazione sistematica dell'efficacia e dell'impatto sui percorsi degli studenti.

Un ambito che richiede specifica attenzione è rappresentato dall'attrattività delle Lauree Magistrali. Le evidenze acquisite nell'audizione confermano la necessità di approfondire sistematicamente i percorsi dei laureati triennali, distinguendo tra prosecuzione degli studi presso l'Ateneo, iscrizione presso altri Atenei e ingresso nel mercato del lavoro, al fine di comprendere le determinanti della capacità dell'offerta magistrale di trattenere i laureati dell'Insubria e di attrarre studenti provenienti dall'esterno.

Positivo appare il progressivo consolidamento delle politiche di inclusione e benessere psicologico, caratterizzato dalla presenza di un presidio istituzionale definito, dalla crescente articolazione degli strumenti di personalizzazione e accompagnamento e dallo sviluppo di reti di collaborazione con i servizi territoriali. La continuità tra PRO-BEN 1 e PRO-BEN 2, l'ampliamento della partecipazione e la prevista prosecuzione con PRO-BEN 3 testimoniano il progressivo consolidamento di un sistema di interventi rivolto all'intera comunità accademica. Il NdV ritiene auspicabile che ai dati relativi alla partecipazione alle attività organizzate sia affiancata una valutazione della loro efficacia rispetto ai bisogni rilevati e agli obiettivi definiti, anche ai fini della successiva programmazione degli interventi.

Il NdV valuta positivamente l'articolazione del sistema di tutorato e degli interventi rivolti al recupero delle carenze nella preparazione iniziale, nonché il progressivo raccordo tra tutorato disciplinare, informativo e interventi di accompagnamento motivazionale. Permangono margini di sviluppo nella valutazione sistematica dell'efficacia delle diverse forme di tutorato; appare inoltre utile favorire una maggiore omogeneità nella denominazione e nella descrizione delle attività a livello di CdS.

Le evidenze relative alla progressione delle carriere indicano tuttavia come il primo anno continui a rappresentare una fase meritevole di particolare attenzione: a fronte di risultati complessivamente positivi in termini di regolarità delle carriere, completamento degli studi e occupabilità, gli indicatori relativi alla prosecuzione al secondo anno e all'acquisizione dei CFU evidenziano margini di miglioramento.

In tale quadro, il progetto ReStart rappresenta un intervento specificamente orientato alla prevenzione dell'abbandono precoce. Il NdV ritiene significativa la previsione di un sistema di

monitoraggio basato su indicatori di risultato, che fornirà elementi per valutarne nel tempo gli esiti e l'efficacia rispetto alle criticità individuate.

Meno strutturato appare il presidio relativo alla valorizzazione degli studenti maggiormente preparati e motivati. Pur in presenza di iniziative apprezzabili, anche di carattere avanzato, internazionale e orientato alla ricerca, queste risultano prevalentemente sviluppate da singoli CdS o strutture e non appaiono ancora ricondotte a una politica di Ateneo chiaramente riconoscibile e sistematicamente presidiata.

Un ulteriore profilo di attenzione riguarda l'attrattività internazionale. Le evidenze relative ai servizi di accoglienza, al supporto amministrativo e alla disponibilità di informazioni e documentazione in lingua inglese indicano margini di consolidamento delle condizioni organizzative a supporto delle strategie di internazionalizzazione dell'Ateneo.

Il NdV rileva positivamente, in tale quadro, la presa in carico delle criticità relative ai servizi di accoglienza e inclusione degli studenti e dei ricercatori internazionali e l'avvio delle attività preparatorie per l'istituzione del Welcome Center. Trattandosi di interventi in fase di attuazione, sarà tuttavia necessario verificarne nel tempo l'effettiva realizzazione e i risultati rispetto alle criticità individuate.

Trasversalmente ai diversi ambiti esaminati, il principale profilo di miglioramento individuato dal NdV riguarda la capacità di passare dal monitoraggio delle attività, della loro fruizione e della soddisfazione degli utenti alla valutazione sistematica dei risultati e dell'efficacia delle politiche adottate. Le evidenze documentali e quelle acquisite attraverso le audizioni mostrano una crescente disponibilità di informazioni utilizzate anche per orientare la successiva programmazione; appare tuttavia ancora meno sistematica la valutazione del contributo effettivamente prodotto dalle diverse misure sull'attrattività, sulla progressione negli studi, sulla riduzione degli abbandoni, sull'inclusione e sull'occupabilità. Il NdV ritiene pertanto opportuno consolidare ulteriormente la tracciabilità del collegamento tra gli esiti del monitoraggio, le decisioni assunte, le azioni conseguentemente realizzate e la successiva verifica dei risultati.

In tale prospettiva assume rilievo anche la sostenibilità nel tempo delle iniziative sviluppate attraverso finanziamenti straordinari: la valutazione dei risultati dovrebbe contribuire a individuare le attività maggiormente efficaci e strategiche da consolidare e le relative modalità di finanziamento.

Il NdV richiama l'attenzione sulla valutazione espressa dagli studenti con riferimento alle Segreterie studenti e ritiene necessario approfondirne le determinanti, al fine di individuare gli interventi più appropriati e verificarne successivamente gli effetti.

AMBITO DI VALUTAZIONE E – QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA

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.*
- 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.*
- 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.*

Il NdV osserva che l'Ateneo ha sviluppato un modello di pianificazione strategica multilivello, articolato in macroobiettivi di Ateneo, obiettivi di Ateneo e obiettivi di Dipartimento, che consente di declinare gli indirizzi strategici istituzionali all'interno delle diverse realtà dipartimentali, assicurando al contempo coerenza complessiva del sistema e valorizzazione delle specificità scientifiche, culturali e territoriali delle singole strutture. Le evidenze riportate nelle [Appendici](#) alla Relazione annuale sull'attuazione del Piano Strategico dell'Ateneo 2024–2030 – anno 2025 con riferimento all'area strategica della ricerca restituiscono un quadro complessivamente positivo. Dei 18 obiettivi/azioni strategiche di Ateneo monitorati nel 2025, 16 (88,9%) risultano in linea con o sopra le attese, mentre 2 risultano sotto le attese.

Come evidenziato nella [Relazione sull'attuazione del Piano Strategico di Ateneo 2024–2030 – anno 2025](#), l'Ateneo ha esercitato un forte ruolo di indirizzo e coordinamento della pianificazione dipartimentale attraverso l'azione congiunta della Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo e Referente strategica per il coordinamento delle azioni della Governance e dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione. Tale attività ha consentito di assicurare omogeneità metodologica nella predisposizione dei Piani Strategici Dipartimentali mediante l'adozione di modelli comuni, indicatori e baseline condivisi e specifiche attività di accompagnamento rivolte alle strutture per la definizione degli obiettivi, delle azioni e degli strumenti di monitoraggio.

Il NdV rileva che il modello adottato dall'Ateneo ha consentito di coniugare coerenza strategica e autonomia progettuale delle strutture. Dall'analisi dei PTD emerge infatti una chiara riconducibilità delle strategie dipartimentali agli indirizzi del PSA 2024–2030, accompagnata dalla capacità delle singole strutture di valorizzare le proprie specificità disciplinari, le aree di eccellenza e le opportunità di sviluppo offerte dai rispettivi contesti di riferimento.

Il NdV osserva che l'Ateneo ha progressivamente superato una logica di pianificazione prevalentemente documentale, sviluppando un sistema strutturato fondato sulla piattaforma CINECA-SPRINT, utilizzata quale ambiente unico per la gestione integrata degli obiettivi strategici, degli indicatori, dei target e delle relative responsabilità organizzative. Attraverso tale sistema, l'Ateneo monitora sistematicamente lo stato di avanzamento delle azioni previste dai

PTD e rende disponibili informazioni aggiornate ai Dipartimenti, ai Delegati della Rettrice e agli Organi di Governo a supporto delle attività di monitoraggio, controllo e riesame.

Il primo ciclo di monitoraggio dei PTD ha evidenziato alcune disomogeneità tra i Dipartimenti, ad esempio nel livello di ambizione dei target e nella definizione degli indicatori. Tali evidenze sono state presentate dalla Delegata al Piano Strategico in SA e successivamente discusse con i Direttori di Dipartimento. A luglio 2026 è stato trasmesso alle strutture il documento “Criteri per il riesame interno e monitoraggio annuale del Piano strategico di Ateneo e dei Piani triennali di dipartimento”, finalizzato a promuovere una maggiore condivisione dei criteri valutativi e delle modalità di conduzione del processo, salvaguardando al contempo le specificità dei Dipartimenti, e a favorire una maggiore significatività, leggibilità e comparabilità dei risultati. Sulla base dei criteri condivisi e degli esiti del confronto, i Dipartimenti e i Delegati sono stati invitati a riconsiderare i valori dei KPI e a proporre, entro la fine di settembre, eventuali modifiche adeguatamente motivate.

Il NdV ritiene che tale evoluzione possa essere ulteriormente rafforzata attraverso una più sistematica verifica della plausibilità dei target definiti dalle strutture, anche alla luce dei risultati precedentemente conseguiti, dei valori di riferimento disponibili, delle risorse effettivamente mobilitabili e delle specificità dei diversi contesti dipartimentali.

Il NdV rileva che l'Ateneo ha progressivamente sviluppato un ecosistema integrato di sistemi informativi e gestionali, rappresentato, tra gli altri, da IRIS, IRIS-RM, U-GOV, ESSE3 e Power BI, creando le condizioni necessarie alla costruzione di una base informativa condivisa a supporto dei processi di governo e per il monitoraggio delle attività istituzionali. Le informazioni rese disponibili dai diversi sistemi alimentano, con modalità e livelli di integrazione differenziati, i processi di pianificazione, monitoraggio e riesame. Il NdV osserva che il progressivo rafforzamento dell'ecosistema della ricerca di Ateneo, articolato in piattaforme tecnologiche, piattaforme scientifiche e future facilities scientifiche, appare coerente con gli obiettivi di ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili, rafforzare la progettualità competitiva e valorizzare le competenze scientifiche presenti in Ateneo anche nei rapporti con il mondo imprenditoriale.

Il NdV osserva che il sistema IRIS-RM, pur costituendo un elemento strategico dell'infrastruttura informativa a supporto della ricerca, presenta profili di complessità operativa che possono incidere sull'omogeneità e sull'efficacia del suo utilizzo da parte delle strutture.

L'analisi degli obiettivi definiti nei PTD e monitorati attraverso la piattaforma SPRINT evidenzia che il sistema dispone di indicatori prevalentemente orientati al monitoraggio dell'attuazione delle azioni programmate.

Con riferimento alla valutazione dei risultati della ricerca, il NdV rileva inoltre che, a seguito della pubblicazione degli esiti della VQR 2020–2024, la Commissione Ricerca ha sviluppato un'analisi a livello di Ateneo, successivamente presentata ai Direttori di Dipartimento. Gli esiti della VQR sono stati inoltre utilizzati, insieme all'analisi delle potenzialità e delle criticità dei Dipartimenti, per la revisione degli strumenti di Ateneo a supporto della ricerca a partire dal 2027. Tale processo rappresenta un primo elemento di integrazione dei risultati della valutazione della ricerca nei successivi cicli di programmazione e sviluppo delle politiche di Ateneo.

L'Ateneo ha definito un sistema strutturato di responsabilità, strumenti e processi di AQ finalizzato a presidiare il monitoraggio e il riesame delle attività di ricerca e della valorizzazione della conoscenza e ad assicurare che i Dipartimenti sviluppino periodicamente attività di autovalutazione sulla base delle evidenze emerse dal monitoraggio.

In tale contesto, la Scheda Unica Annuale di Dipartimento (SUA-Dip) rappresenta uno strumento integrato di pianificazione, monitoraggio, autovalutazione e riesame delle attività dipartimentali nei diversi ambiti della missione istituzionale. La [Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#) attribuisce infatti alla SUA-Dip la funzione di documento nel quale confluiscono sia gli esiti del monitoraggio annuale dei PTD sia le attività di riesame sviluppate dalle strutture.

Con riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, il NdV rileva che le [Linee Guida SUA-Dip](#) richiedono ai Dipartimenti di sviluppare attività di monitoraggio fondate su un insieme articolato di indicatori relativi alla produzione scientifica, alla qualità della ricerca, alla capacità di attrazione di finanziamenti competitivi, all'internazionalizzazione, alle attività di public engagement e trasferimento tecnologico e ai Dottorati di Ricerca, assicurando una lettura multidimensionale delle performance dipartimentali. Le evidenze disponibili mostrano che il monitoraggio delle attività di ricerca viene progressivamente utilizzato non soltanto a fini rendicontativi, ma anche per individuare ambiti suscettibili di ulteriore sviluppo, quali il rafforzamento della ricerca interdisciplinare, il consolidamento della partecipazione ai programmi europei di finanziamento e il potenziamento della dimensione internazionale dei dottorati di ricerca.

Con specifico riferimento agli spazi e alle infrastrutture destinati alla ricerca, il NdV richiama gli elementi di attenzione già evidenziati nell'Ambito B, dove gli indicatori relativi alla disponibilità di spazi per la ricerca mostrano valori inferiori ai benchmark nazionali e di area geografica e un andamento decrescente negli ultimi anni. L'analisi delle SUA-Dip considerate evidenzia, al contempo, l'attenzione dei Dipartimenti ai fabbisogni infrastrutturali e strumentali, che in alcuni casi si traduce nell'individuazione puntuale di criticità, esigenze di ampliamento o riallocazione degli spazi e necessità di interventi di adeguamento e manutenzione. Le modalità di rappresentazione di tali esigenze risultano tuttavia eterogenee e prevalentemente descrittive.

Le Commissioni AiQUAR costituiscono il principale presidio tecnico dell'AQ della ricerca e della terza missione/impatto sociale a livello dipartimentale. Esse supportano il Dipartimento nelle attività di monitoraggio e riesame mediante l'analisi dei dati e degli indicatori, contribuendo alla predisposizione della SUA-Dip e assicurando il collegamento tra raccolta delle evidenze, valutazione dei risultati e individuazione delle azioni di miglioramento. Il sistema di responsabilità risulta chiaramente definito: il Direttore di Dipartimento è responsabile delle attività di AQ della struttura, mentre il CdD esercita le funzioni di indirizzo strategico e approva gli atti di pianificazione, monitoraggio e riesame.

Il tema del raccordo tra il livello centrale e le strutture dipartimentali è stato approfondito anche nell'ambito dell'audizione del 30 giugno 2026 con il Delegato alla Valorizzazione della conoscenza. Dal confronto è emerso che, a fronte della presenza di rappresentanti di tutti i Dipartimenti nella Commissione Valorizzazione della conoscenza, la circolazione delle informazioni tra la Commissione e le strutture di appartenenza presenta ancora margini di rafforzamento. In tale prospettiva, è stata promossa la presenza nelle Commissioni AiQUAR dei rappresentanti dipartimentali nelle Commissioni Ricerca e Valorizzazione della conoscenza, con l'obiettivo di rafforzare il raccordo tra indirizzi di Ateneo, attività sviluppate dalle strutture e relativi processi di monitoraggio e riesame.

Con specifico riferimento al public engagement, l'audizione ha evidenziato l'esigenza di rafforzare la capacità dell'Ateneo di intercettare e valorizzare sistematicamente le numerose iniziative sviluppate dalle strutture e dai singoli docenti, non sempre adeguatamente ricondotte a una visione complessiva di Ateneo. In tale direzione si collocano la predisposizione di specifiche

Linee Guida per la valorizzazione della conoscenza e il previsto passaggio ad ApeNET per la rilevazione e il monitoraggio delle attività di public engagement, con l'obiettivo di acquisire informazioni più tempestive e articolate sulle iniziative e sui relativi destinatari.

L'audizione ha evidenziato l'orientamento a superare la frammentazione delle iniziative attraverso la costruzione di programmi e contenitori di più ampia dimensione, capaci di ricondurre le singole attività entro una prospettiva interdipartimentale e di Ateneo e di rafforzarne la riconoscibilità e la capacità di raggiungere i diversi pubblici di riferimento.

Il NdV rileva che l'Ateneo ha definito una filiera strutturata di acquisizione, analisi e utilizzo delle evidenze prodotte dai Dipartimenti. Le informazioni raccolte attraverso la SUA-Dip alimentano progressivamente i processi di AQ e di governo dell'Ateneo. Il PQA sviluppa una verifica dei contenuti delle SUA-Dip, che viene trasmessa alla Commissione per il Riesame, che predispone un documento di sintesi finalizzato a fornire alla Governance una visione complessiva dei risultati, assicurando il collegamento tra monitoraggio dipartimentale e riesame di Ateneo.

L'introduzione della SUA-Dip ha consentito di razionalizzare la documentazione dipartimentale, superando la parziale sovrapposizione precedentemente riscontrata tra i Quaderni della Ricerca e le relazioni dipartimentali relative al Piano Strategico.

Il NdV ritiene che tale architettura costituisca un elemento significativo per il raccordo tra i processi di monitoraggio sviluppati dalle strutture e il riesame a livello di Ateneo. Considerata la recente introduzione, appare tuttavia necessario verificarne nei prossimi cicli l'effettiva capacità di assicurare l'utilizzo delle evidenze nei processi decisionali e la chiusura del ciclo di miglioramento.

Le Commissioni Ricerca e Valorizzazione della conoscenza sono attualmente composte da un rappresentante per ciascun Dipartimento, che partecipa anche alla rispettiva Commissione AiQUAR dipartimentale. Tale assetto favorisce il coordinamento tra le attività promosse a livello di Ateneo e quelle sviluppate nei Dipartimenti, rafforzando il raccordo tra i due livelli.

Con riferimento ai Centri di Ricerca e ai Centri Speciali, l'audizione del NdV con il Delegato alla Ricerca del 30 giugno 2026 ha confermato l'avvio di specifiche azioni sul tema, già oggetto di attenzione da parte del NdV nella Relazione Annuale 2025 e successivamente recepito nel Riesame del Sistema di Governo 2026. A luglio 2026, il SA ha approvato il [Regolamento per la verifica delle attività dei Centri di Ricerca](#) e ha affidato alla Commissione Ricerca il compito di valutarne le attività e il valore aggiunto apportato dai Centri rispetto alle attività scientifiche istituzionali dei Dipartimenti. L'avvio di tale attività rafforza il presidio dei Centri e fornisce elementi utili per una loro progressiva integrazione nel sistema di AQ della ricerca e della terza missione/impatto sociale.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV ritiene che il sistema adottato dall'Ateneo evidenzi un significativo livello di maturazione sotto il profilo della pianificazione, del monitoraggio e del riesame delle attività di ricerca e terza missione/impatto sociale. La progressiva integrazione tra pianificazione strategica, sistemi informativi, monitoraggio dipartimentale, SUA-Dip e Riesame del Sistema di Governo configura infatti un modello nel quale le evidenze prodotte dalle strutture sono progressivamente valorizzate nei processi di AQ e di governo. Le evidenze esaminate suggeriscono che il sistema stia progressivamente evolvendo da una logica prevalentemente

orientata alla raccolta e alla rendicontazione dei dati verso un utilizzo sempre più sistematico delle evidenze a supporto delle attività di indirizzo, monitoraggio e sviluppo delle politiche della ricerca.

Il modello adottato appare in grado di coniugare la coerenza delle strategie dipartimentali con gli indirizzi del PSA e la valorizzazione delle specificità scientifiche e progettuali delle singole strutture.

Permangono tuttavia alcuni profili non ancora pienamente consolidati. In particolare, gli strumenti di monitoraggio risultano prevalentemente orientati alla rilevazione dell'attuazione delle azioni programmate, mentre appare ulteriormente sviluppabile la capacità di misurarne sistematicamente i risultati e gli impatti. In tale prospettiva, appare altresì opportuno consolidare la verifica della plausibilità dei target, rafforzandone il raccordo con i risultati precedentemente conseguiti, i valori di riferimento disponibili, le risorse mobilitabili e le specificità delle strutture. Analogamente, il progressivo sviluppo dell'ecosistema della ricerca rende rilevante accompagnare il consolidamento delle piattaforme scientifiche e tecnologiche con evidenze che consentano di valutarne il contributo alla competitività, all'interdisciplinarietà, all'attrazione di risorse e alle relazioni con il contesto esterno.

Ulteriori margini di sviluppo riguardano l'integrazione e la fruibilità dei sistemi informativi e la costruzione di un quadro maggiormente strutturato e comparabile dei fabbisogni infrastrutturali della ricerca, in grado di integrare le informazioni disponibili a livello centrale con quelle provenienti dai Dipartimenti.

Il NdV valuta positivamente le evoluzioni avviate nel presidio del public engagement, nel raccordo tra le Commissioni di Ateneo e le Commissioni AiQUAR dipartimentali e nell'integrazione dei Centri di Ricerca e dei Centri Speciali nel sistema di AQ. Trattandosi in parte di processi recenti, sarà importante osservarne nel tempo il consolidamento e l'effettivo contributo al rafforzamento della programmazione, del monitoraggio e della valutazione dei risultati.

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

- E.2.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzino 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.*
- E.2.2 L'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca.*
- 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.*

Il NdV osserva che l'Ateneo ha definito un sistema strutturato di responsabilità, procedure, strumenti e flussi documentali volto ad assicurare che i Dipartimenti svolgano, con cadenza annuale, il riesame delle attività di ricerca e valorizzazione della conoscenza sulla base delle evidenze emerse dal monitoraggio.

Il NdV rileva che l'Ateneo ha adeguatamente formalizzato e presidiato il processo di riesame dipartimentale attraverso la [Descrizione del Sistema di AQ](#) e le [Linee Guida per la redazione della](#)

[Scheda Unica Annuale di Dipartimento](#). Tali documenti, predisposti dal PQA, definiscono con chiarezza responsabilità, modalità di svolgimento e output del processo e richiedono che il riesame si fondi sull'analisi critica dei risultati conseguiti, delle criticità rilevate e delle relative cause, nonché sulla definizione di azioni di miglioramento di cui è prevista la successiva verifica dell'efficacia.

Il NdV rileva che le Linee Guida SUA-Dip richiedono che il riesame sia fondato su un insieme articolato di evidenze quantitative e qualitative relative alle diverse dimensioni della ricerca e della terza missione/impatto sociale, assicurando una lettura multidimensionale delle performance dipartimentali.

La SUA-Dip rappresenta il principale strumento attraverso il quale il riesame viene sviluppato, documentato e trasmesso all'interno del sistema di AQ di Ateneo. Il NdV osserva che la SUA-Dip si configura quindi come un documento di sintesi e di riflessione strategica nel quale convergono le evidenze emerse dal monitoraggio, l'analisi critica dei risultati conseguiti e le conseguenti proposte di miglioramento.

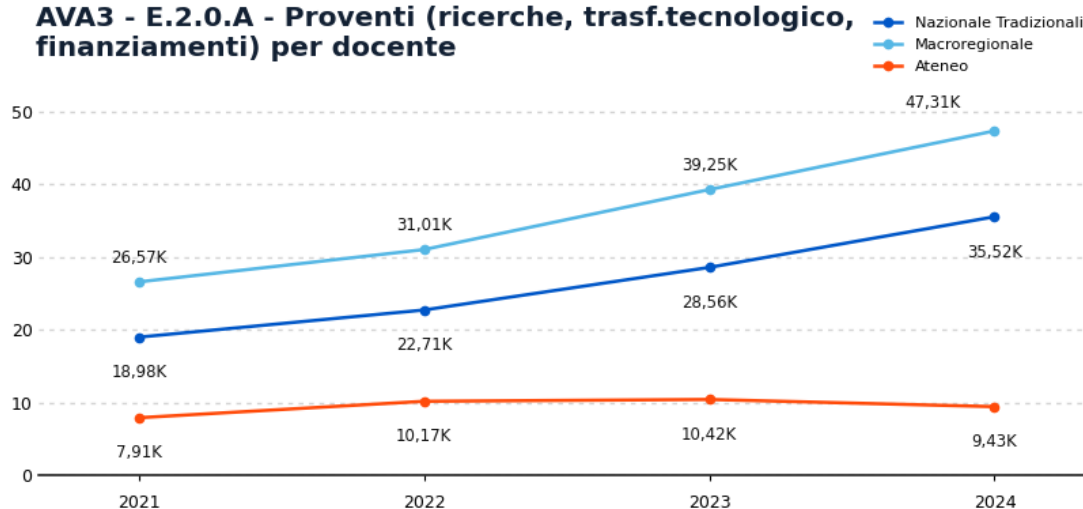
Le attività di riesame sono sviluppate nell'ambito del sistema di responsabilità definito dall'Ateneo per l'AQ della ricerca e della terza missione/impatto sociale. Le Commissioni AiQUAR costituiscono il principale presidio dell'AQ della ricerca e della valorizzazione della conoscenza a livello dipartimentale e supportano il Dipartimento nell'analisi periodica dei risultati conseguiti, nell'individuazione dei punti di forza e delle criticità e nella definizione delle conseguenti azioni di miglioramento. Il NdV osserva positivamente il progressivo rafforzamento della governance della ricerca di Ateneo, testimoniato dalla ridefinizione del ruolo della Commissione Ricerca, cui sono attribuite non soltanto funzioni propositive ma anche compiti di analisi dei risultati conseguiti.

Un'evidenza dell'utilizzo degli esiti della valutazione nei processi di analisi e sviluppo delle politiche di ricerca è rappresentata dall'esame dei risultati della VQR 2020–2024 condotto dalla Commissione Ricerca a livello di Ateneo, aree e Dipartimenti e successivamente presentato alla Governance e ai Direttori di Dipartimento. Le evidenze emerse sono state utilizzate dalla Commissione, insieme all'analisi delle potenzialità e delle criticità dei Dipartimenti, per formulare proposte di revisione degli strumenti di Ateneo a supporto della ricerca a partire dal 2027.

L'attività di analisi documentale svolta dal NdV sulle SUA-Dip evidenzia che, con riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, le strutture sviluppano generalmente analisi coerenti con la logica del riesame prevista dal modello AVA3. I documenti esaminati mostrano infatti una valutazione periodica dei risultati conseguiti e delle principali criticità emerse, accompagnata da considerazioni interpretative e da proposte di miglioramento. L'analisi delle SUA-Dip evidenzia tuttavia livelli differenziati di approfondimento nella ricostruzione delle cause delle criticità rilevate e nell'esplicitazione del collegamento tra evidenze emerse dal riesame, azioni di miglioramento individuate e successiva verifica della loro efficacia. In tale prospettiva, appaiono ulteriormente sviluppabili gli elementi valutativi delle analisi, al fine di rafforzarne il contributo ai processi decisionali e al miglioramento continuo delle attività dipartimentali.

A completamento dell'analisi dei processi di pianificazione, monitoraggio e riesame, il NdV ha esaminato gli indicatori AVA3 relativi ad alcune dimensioni di risultato della ricerca e della terza missione/impatto sociale, confrontandone l'andamento con i valori di riferimento nazionale e dell'area geografica. Tale lettura consente di affiancare alla valutazione della strutturazione dei processi una prima analisi comparativa dei risultati conseguiti.

AVA3 - E.2.0.A - Proventi (ricerche, trasf.tecnologico, finanziamenti) per docente

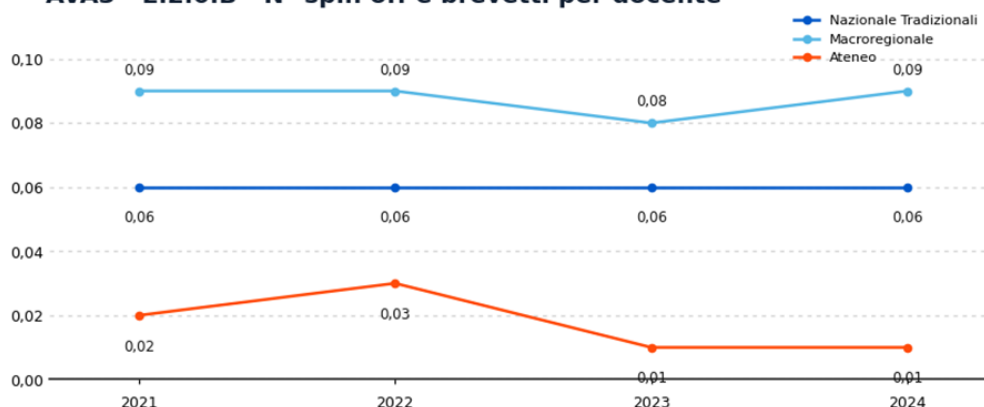


Numeratore: Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi

Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo A e B

L'indicatore presenta nel periodo considerato valori inferiori sia al riferimento nazionale sia a quello dell'area geografica, con un andamento sostanzialmente stabile, evidenziando un profilo di attenzione con riferimento alla capacità dell'Ateneo di attrarre risorse attraverso finanziamenti competitivi, ricerca commissionata e attività di trasferimento tecnologico. La natura aggregata dell'indicatore suggerisce tuttavia cautela nella sua interpretazione, poiché non consente di individuare quale delle diverse componenti considerate contribuisca maggiormente allo scostamento osservato. Un'analisi disaggregata delle fonti di finanziamento potrebbe pertanto fornire elementi utili per individuare più precisamente gli ambiti nei quali si concentrano i maggiori margini di sviluppo.

AVA3 - E.2.0.B - N° spin off e brevetti per docente

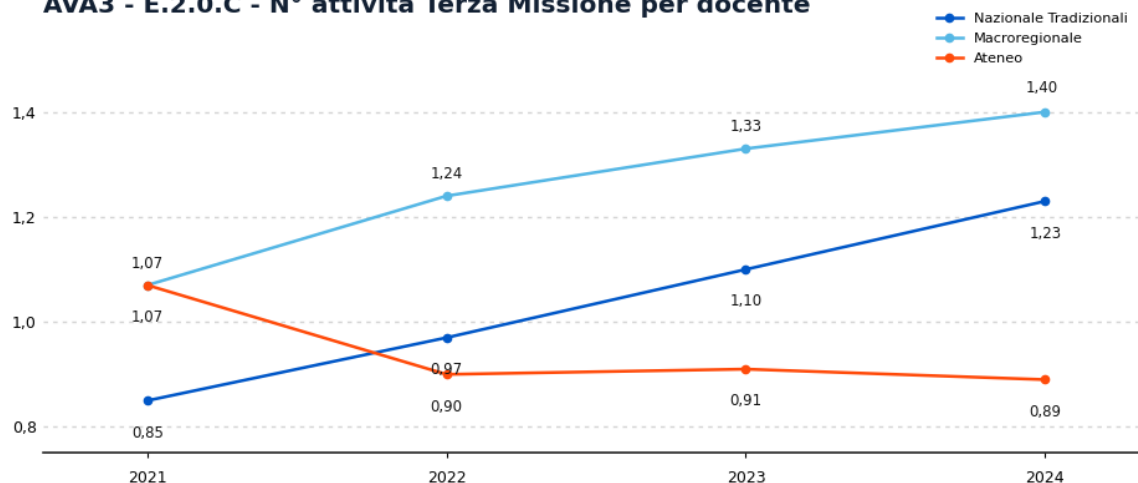


Numeratore: Numero di spin off universitari attivi e operativi e numero di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee, secondo i criteri previsti dalla normativa e dalle Linee Guida ANVUR

Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo A e B

A partire dal 2022, l'indicatore presenta valori inferiori ai riferimenti nazionale e di area geografica. Alla luce delle azioni recentemente sviluppate dall'Ateneo nell'ambito della valorizzazione della conoscenza e del rafforzamento del raccordo tra livello centrale e Dipartimenti, i successivi cicli di monitoraggio potranno consentire di valutarne gli effetti anche rispetto all'evoluzione dell'indicatore.

AVA3 - E.2.0.C - N° attività Terza Missione per docente



Numeratore: Numero di attività di terza missione promosse a livello di Ateneo dal 1/1 al 31/12

Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo A e B

L'indicatore presenta valori significativamente inferiori ai riferimenti nazionale e di area geografica, ma il dato potrebbe riflettere anche la capacità del sistema di rilevare e rappresentare in modo completo le iniziative realizzate. Il consolidamento dei nuovi strumenti di rilevazione consentirà di disporre di una base informativa più adeguata per interpretare l'andamento dell'indicatore e valutare l'effettiva diffusione delle attività di terza missione.

Considerati congiuntamente, i tre indicatori restituiscono un posizionamento dell'Ateneo inferiore ai riferimenti nazionale e di area geografica in alcune dimensioni rilevanti della capacità di attrazione di risorse, della valorizzazione economica dei risultati della ricerca e della terza missione. Gli scostamenti osservati non consentono, di per sé, di individuare le relative determinanti e richiedono una lettura differenziata delle singole componenti, anche alla luce delle specificità disciplinari e, per la terza missione, delle modalità di rilevazione delle attività. Proprio per tale ragione, tali evidenze assumono particolare rilievo nell'ambito dei processi di riesame, nei quali appare importante che agli scostamenti rilevati si accompagni una sistematica analisi delle possibili cause e, ove necessario, la definizione di conseguenti azioni di miglioramento.

Il NdV osserva che l'Ateneo dispone di un sistema articolato di strumenti, procedure e fonti informative che consente di acquisire, aggiornare e analizzare in modo sistematico le informazioni relative ai Corsi di Dottorato di Ricerca, assicurando una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati conseguiti nell'ambito della formazione dottorale.

Le Linee Guida per l'AQ dei Corsi di Dottorato prevedono che ciascun CdDR rediga annualmente una Relazione di Monitoraggio e Riesame che comprende l'esame degli indicatori previsti dal modello AVA3, delle attività di ricerca, didattica e terza missione/impatto sociale, degli esiti dei questionari OPID, delle consultazioni con le Parti Interessate, nonché dei punti di forza, delle criticità e delle conseguenti azioni di miglioramento. Le relazioni sono predisposte dalle Commissioni AiQUA-PhD, discusse dai Collegi dei Docenti e approvate dai Consigli di Dipartimento prima della trasmissione al PQA. Il NdV osserva che l'Ateneo mette a disposizione dei CdD un sistema strutturato che consente di acquisire, aggiornare e analizzare in modo sistematico le informazioni necessarie, assicurando una visione complessiva dei risultati conseguiti e delle principali aree di sviluppo della formazione dottorale.

Il sistema risulta supportato dai sistemi informativi di Ateneo e dagli strumenti istituzionali di analisi e reporting, che consentono la disponibilità di dati aggiornati e omogenei relativi, tra gli altri, alla produttività scientifica dei dottorandi, all'internazionalizzazione, alla mobilità, alla qualità dei percorsi formativi, alla soddisfazione dei dottorandi e agli esiti occupazionali dei dottori di ricerca.

La Scuola di Dottorato svolge un ruolo di coordinamento e monitoraggio delle iniziative e delle risorse a supporto dei Corsi di Dottorato.

Il Riesame prevede l'analisi sistematica degli indicatori relativi ai Corsi di Dottorato, anche attraverso il cruscotto ANVUR, e l'utilizzo delle relative evidenze a supporto della definizione delle strategie di utilizzo delle risorse.

La documentazione esaminata evidenzia l'attenzione progressivamente dedicata dall'Ateneo al rafforzamento della dimensione internazionale dei Dottorati di Ricerca, attraverso la promozione di co-tutele, percorsi a doppio titolo e collaborazioni in reti accademiche internazionali. L'analisi documentale e gli esiti degli audit evidenziano tuttavia livelli di sviluppo ancora eterogenei tra i diversi Corsi di Dottorato.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente il livello di formalizzazione e di presidio raggiunto dal sistema di monitoraggio e riesame delle attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, sostenuto da responsabilità definite, strumenti comuni e flussi informativi che collegano progressivamente il livello dipartimentale con i processi di AQ e di governo dell'Ateneo. Positivo appare anche il rafforzamento della governance della ricerca, attraverso l'evoluzione del ruolo della Commissione Ricerca e lo sviluppo di occasioni strutturate di confronto sulle strategie di Ateneo.

L'analisi delle SUA-Dip evidenzia una generale coerenza con la logica del riesame prevista dal modello AVA3, pur permanendo livelli differenziati di approfondimento nella ricostruzione delle cause delle criticità e nella tracciabilità del collegamento tra evidenze, azioni di miglioramento e successiva verifica della loro efficacia.

Tale profilo assume particolare rilievo alla luce degli indicatori relativi ai risultati della ricerca e della terza missione/impatto sociale. Nel periodo più recente, gli indicatori relativi ai proventi da ricerca commissionata, trasferimento tecnologico e finanziamenti competitivi, al numero di spin-off e brevetti e alle attività di terza missione evidenziano un posizionamento inferiore rispetto ai riferimenti nazionale e di area geografica. La convergenza di tali evidenze individua alcuni ambiti che richiedono specifico approfondimento nei processi di riesame, senza tuttavia consentire, sulla base dei soli valori aggregati, di ricondurre gli scostamenti a cause univoche.

Il NdV ritiene pertanto particolarmente rilevante rafforzare la capacità dei processi di riesame di andare oltre la rilevazione dello scostamento, sviluppando un'analisi delle sue possibili determinanti, anche attraverso la disaggregazione delle componenti degli indicatori e la considerazione delle specificità dei diversi Dipartimenti. Tale approfondimento appare necessario per distinguere le criticità riconducibili ai risultati effettivamente conseguiti da quelle eventualmente connesse alle modalità di rilevazione e rappresentazione delle attività e per orientare, ove necessario, azioni di miglioramento coerenti e successivamente verificabili nella loro efficacia.

Con riferimento alla formazione dottorale, il NdV rileva la presenza di un sistema strutturato di monitoraggio e riesame dei singoli CdDR e di un articolato patrimonio informativo a livello di Ateneo. Risulta tuttavia meno chiaramente documentato il modo in cui le evidenze qualitative e le azioni di miglioramento individuate dai singoli Corsi confluiscano sistematicamente nei processi di analisi e nelle decisioni sviluppate a livello centrale. Rendere più esplicita tale filiera appare rilevante per valorizzare pienamente il patrimonio informativo e interpretativo prodotto dai CdDR nella definizione delle priorità strategiche della formazione dottorale e delle correlate politiche di ricerca.

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.

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.

Il NdV rileva che l'Ateneo ha progressivamente strutturato un sistema finalizzato ad assicurare che i Dipartimenti definiscano e documentino i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse destinate alla ricerca, alla formazione dottorale e alla valorizzazione della conoscenza, in coerenza con gli indirizzi strategici di Ateneo. Tale presidio si realizza attraverso un insieme coordinato di strumenti di pianificazione, monitoraggio e riesame che comprende il PSA, i PTD, la Scheda Unica Annuale di Dipartimento (SUA-Dip). In particolare, il format istituzionale dei PTD prevede una specifica sezione dedicata alla esplicitazione dei criteri di distribuzione delle risorse, mentre il format della SUA-Dip richiede ai Dipartimenti di esprimere considerazioni in merito alle modalità allocative adottate.

Il NdV osserva tuttavia che il livello di esplicitazione dei criteri adottati dalle strutture dipartimentali risulta eterogeneo. Dall'analisi della documentazione emerge che i Dipartimenti descrivono generalmente in modo puntuale i fabbisogni rilevati, le criticità emerse e le decisioni conseguentemente assunte; risultano invece meno frequentemente formalizzati i criteri che orientano la valutazione comparativa delle diverse esigenze e la successiva definizione delle priorità allocative. In diversi casi, i documenti consentono di ricostruire le esigenze delle strutture e le scelte effettuate, ma rendono meno immediatamente evidenti i principi e gli elementi valutativi utilizzati ex ante per ordinare e selezionare le diverse esigenze concorrenti ai fini della distribuzione delle risorse disponibili.

In alcuni Dipartimenti risultano formalizzate specifiche commissioni con funzioni istruttorie e propositive nei confronti del CdD per la gestione e la distribuzione delle risorse. Ad esempio, la SUA-Dip del DMC riporta l'istituzione di una Commissione Risorse, incaricata di definire criteri per l'assegnazione di fondi destinati a pubblicazioni scientifiche, organizzazione di convegni e acquisto di piccole attrezzature di ricerca. I criteri adottati tengono conto della qualità scientifica delle pubblicazioni, della rilevanza delle iniziative e della qualità progettuale, in coerenza con gli obiettivi del PTD. La SUA-Dip del DiSAT documenta, invece, l'attività di una Commissione Piano Strategico, che individua annualmente i criteri per la selezione delle azioni e degli investimenti nelle diverse aree strategiche, tenendo conto dei risultati del monitoraggio del PTD, della sostenibilità della didattica, dell'eccellenza della ricerca, della capacità di attrazione di risorse esterne e dell'esigenza di uno sviluppo equilibrato delle diverse sezioni del Dipartimento.

Il NdV valuta positivamente quanto previsto nel [Rapporto di Riesame del Sistema di Governo 2026](#), che individua tra le azioni di miglioramento la verifica della coerenza dei PTD con [Principi generali per le politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione delle risorse ai dipartimenti](#). Tale azione appare suscettibile di contribuire ad una maggiore uniformità, trasparenza e comparabilità della documentazione strategica delle strutture e di rafforzare ulteriormente il raccordo tra programmazione, distribuzione delle risorse e perseguimento degli obiettivi strategici.

L'audizione con il Delegato alla Ricerca ha consentito di approfondire anche il tema della programmazione delle risorse a sostegno della ricerca. È emerso che il piano di investimenti attualmente in essere si conclude nel 2026 e che l'Ateneo intende predisporre, entro l'anno, un nuovo progetto di investimento pluriennale, anche sulla base delle richieste formulate dai Dipartimenti e del contributo della Commissione Ricerca.

Nella seduta del 22 luglio 2026, la Commissione Ricerca ha approvato il documento di analisi dei risultati della VQR 2020-2024, prevedendo tra i suggerimenti l'utilizzo degli esiti della VQR anche nella definizione dei parametri per la ripartizione delle risorse destinate al sostegno della ricerca. La Commissione ha effettuato anche una ricognizione degli strumenti di Ateneo a supporto della ricerca e delle risorse ad essi destinate nel triennio 2024-2026, utilizzandone gli esiti per riesaminare gli strumenti esistenti e individuare le esigenze di sviluppo per gli esercizi successivi. Le relative proposte sono raccolte nel documento "Strategia di supporto alla ricerca di Ateneo – strumenti erogativi" (allegato al verbale della seduta del 22 luglio 2026) approvato dalla Commissione e destinato alla Governance.

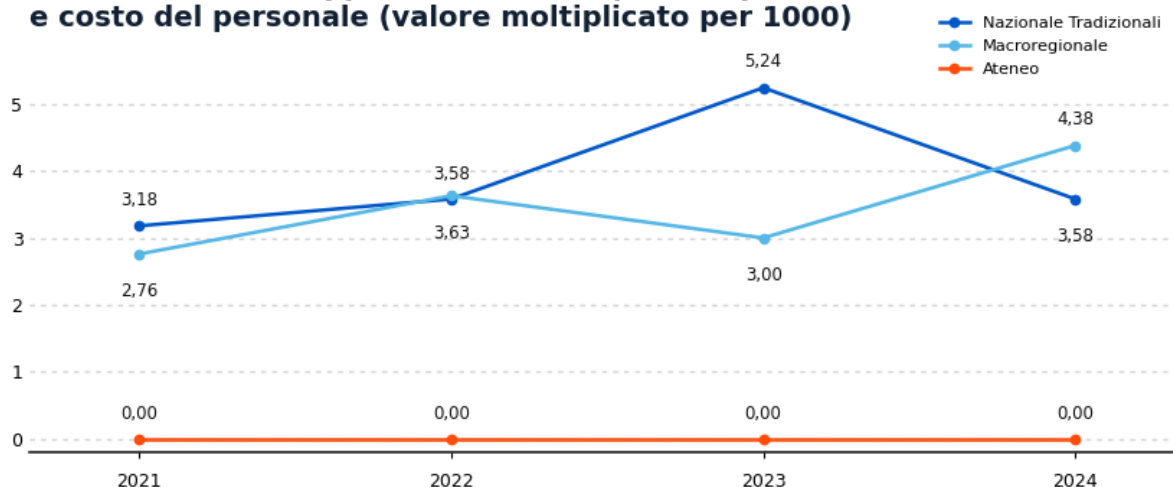
Analoghe considerazioni possono essere formulate con riferimento ai CdDR, per i quali la documentazione esaminata evidenzia margini di rafforzamento nella formalizzazione e nella documentazione dei criteri e delle modalità di distribuzione delle risorse destinate al sostegno delle attività dottorali.

Il NdV rileva che l'Ateneo presidia in modo strutturato la definizione dei criteri di attribuzione degli incentivi e delle premialità, attraverso un sistema che integra strumenti regolamentari e meccanismi di monitoraggio. Il [Regolamento per la disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità](#) assicura infatti la preventiva definizione dei criteri di attribuzione e ne garantisce la coerenza con gli obiettivi istituzionali e strategici dell'Ateneo, con riferimento al personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo.

Il presidio risulta ulteriormente rafforzato attraverso la SUA-Dip, che richiede alle strutture di documentare e riesaminare periodicamente le modalità di attribuzione di eventuali incentivi e premialità aggiuntivi rispetto a quelli definiti a livello centrale.

Con riferimento alla premialità, l'indicatore E.3.0.A, relativo al rapporto tra le risorse pagate nell'anno al personale docente e non docente a valere sul Fondo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge n. 240/2010 e il costo complessivo del personale, presenta per l'Ateneo un valore pari a zero nell'intero periodo 2021–2024.

AVA3 - E.3.0.A - Rapporto Risorse disponibili premialità e costo del personale (valore moltiplicato per 1000)



Numeratore: Risorse pagate nell'anno di riferimento al personale docente e non docente a valere sul fondo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge n. 240/2010

Denominatore: Assegni fissi del personale docente e non docente nell'anno di riferimento

L'interpretazione del dato richiede tuttavia di considerare che l'indicatore rileva esclusivamente le risorse erogate a valere sul Fondo di cui all'art. 9 della Legge n. 240/2010 e non rappresenta necessariamente l'insieme delle forme di incentivazione e premialità utilizzate dall'Ateneo e dalle strutture.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Nel complesso, il NdV valuta positivamente la progressiva strutturazione del sistema di Ateneo per la definizione e il presidio dei criteri di distribuzione delle risorse destinate alla ricerca e alla valorizzazione della conoscenza, nonché la loro integrazione nei principali strumenti di pianificazione, monitoraggio e riesame.

Permane tuttavia una significativa eterogeneità nel livello di formalizzazione dei criteri adottati dai Dipartimenti: a fronte di una generalmente puntuale rappresentazione dei fabbisogni e delle decisioni assunte, risultano meno sistematicamente esplicitati i criteri utilizzati ex ante per valutare esigenze concorrenti e definire le relative priorità allocative. Il NdV ritiene pertanto opportuno proseguire nel rafforzamento non soltanto della coerenza dei criteri con la programmazione strategica, ma anche della loro preventiva formalizzazione, conoscibilità e verificabilità nell'applicazione. Analoghi margini di sviluppo emergono con riferimento alla distribuzione delle risorse destinate alle attività dei Corsi di Dottorato.

Il NdV valuta positivamente le azioni avviate dall'Ateneo per rafforzare il raccordo tra programmazione strategica, valutazione dei risultati e allocazione delle risorse. In tale prospettiva

assumono particolare rilievo la prevista verifica della coerenza dei PTD con i principi e i criteri di Ateneo per l'assegnazione delle risorse e l'utilizzo degli esiti della VQR, insieme all'analisi delle potenzialità e delle criticità dei Dipartimenti, per il riesame degli strumenti di sostegno alla ricerca e la definizione delle successive linee di intervento.

Positivo appare inoltre il presidio regolamentare dei criteri di attribuzione degli incentivi e delle premialità; il loro periodico riesame nell'ambito della SUA-Dip contribuisce a integrare anche questa dimensione nei processi ordinari di AQ delle strutture. Il NdV rileva altresì positivamente la previsione di meccanismi di verifica dei risultati cui è subordinata l'erogazione dei compensi. Considerata la natura sperimentale attribuita dal [Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la Premialità](#) al sistema, appare opportuno che il progressivo consolidamento degli strumenti premiali sia accompagnato da un riesame della loro effettiva applicazione e della loro capacità di sostenere gli obiettivi strategici cui sono collegati.

A fronte di tale quadro, l'indicatore E.3.0.A, relativo alle risorse erogate a valere sul Fondo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge n. 240/2010, presenta per l'Ateneo un valore pari a zero nell'intero periodo 2021–2024, diversamente dai riferimenti nazionale e macroregionale. Considerata la specificità del perimetro dell'indicatore, il dato non consente di rappresentare l'insieme delle forme di incentivazione e premialità eventualmente utilizzate dall'Ateneo e dalle strutture, ma rende opportuno approfondire il rapporto tra lo specifico Fondo considerato dall'indicatore e il sistema complessivo degli strumenti premiali effettivamente adottati.

In questa prospettiva, una rappresentazione maggiormente integrata delle diverse forme di incentivazione e premialità consentirebbe di valutarne più chiaramente l'effettiva applicazione e il raccordo con gli obiettivi strategici, con i criteri di allocazione delle risorse e con i risultati conseguiti.

1.2 VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEI CORSI DI STUDIO

In coerenza con le Linee Guida ANVUR 2026 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, questa sezione completa il quadro valutativo delineato nei punti di attenzione D.1, D.2 e D.3 con l'analisi dell'andamento di alcuni indicatori della Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA), degli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti (OPIS), delle evidenze emerse dalle attività di audit svolte dal NdV sui CdS e degli elementi di monitoraggio relativi ai CdS di nuova istituzione.

1.2.1 Valutazione del funzionamento del sistema formativo sulla base degli indicatori ANVUR

L'analisi degli indicatori ANVUR costituisce uno degli strumenti attraverso i quali il NdV esprime il proprio giudizio sul funzionamento del sistema formativo dell'Ateneo. Il NdV non interpreta gli indicatori come semplici misure della performance dei singoli CdS, ma come evidenze utili a comprendere se determinati fenomeni assumano carattere sistemico e quale sia la capacità del sistema di AQ di individuarli, interpretarli e orientare conseguentemente le azioni di miglioramento.

L'analisi è stata condotta sugli indicatori individuati da ANVUR nell'Allegato I delle Linee Guida 2026 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione:

Indicatore		
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 delle carriere	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
Risorse di docenza	iC19	percentuale 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)

Il NdV ha anche considerato i seguenti tre indicatori di risultato:

Indicatore		
Efficacia complessiva dei percorsi formativi	iC06	percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (LT) – Laureati che dichiarano di svolgere una attività lavorativa o di formazione retribuita
	iC07	percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (LM, LMCU) – Laureati che dichiarano di svolgere una attività lavorativa o di formazione retribuita.
	iC25	percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS (efficacia percepita)

Per ciascun indicatore, il NdV ha confrontato il posizionamento dei CdS rispetto al corrispondente valore medio nazionale della classe di laurea, considerando meritevoli di attenzione gli scostamenti pari o superiori al 20%, secondo i criteri indicati da ANVUR. Al fine di distinguere i fenomeni strutturali dalle oscillazioni occasionali, l'attenzione è stata rivolta principalmente ai Corsi di Studio che presentano scostamenti persistenti nel triennio 2022-2024.

Le tabelle riportate di seguito sintetizzano, per ciascun gruppo di indicatori, la diffusione degli scostamenti persistenti e dei posizionamenti stabilmente favorevoli all'interno dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Progressione delle carriere nel primo anno	L			LM			LMCU			Totale Ateneo	
Indicatore	Neg.	Pos.	N.	Neg.	Pos.	N.	Neg.	Pos.	N.	Neg. %	Pos. %
iC13 - Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	4	5	22	2	4	14	0	2	3	15%	28%
iC14 - Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	1	3	22	0	4	14	0	1	3	3%	21%
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	6	22	1	4	14	0	2	3	23%	31%

Neg. = N. CdS con scostamento negativo persistente; **Pos.** = N. CdS con scostamento positivo persistente; **N.** = numero complessivo di CdS della tipologia considerata; **Neg. %** = percentuale di CdS con scostamento negativo persistente sul totale dei CdS di Ateneo; **Pos. %** = percentuale di CdS con scostamento positivo persistente sul totale dei CdS di Ateneo.

Nota: dall'analisi sono stati esclusi quattro CdS di recente attivazione per i quali non è disponibile la serie completa degli indicatori relativa al triennio 2022-2024, necessaria per l'applicazione del criterio adottato. I CdS esclusi sono: Economia e Management dell'Innovazione e della Sostenibilità – Digitale Integrato; Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro; Biologia e sostenibilità; Linguaggi e competenze per la formazione.

Regolarità delle carriere	L			LM			LMCU			Totale Ateneo	
Indicatore	Neg.	Pos.	N.	Neg.	Pos.	N.	Neg.	Pos.	N.	Neg. %	Pos. %
iC02 - Percentuale di laureati entro la durata normale del corso	1	13	22	0	8	14	0	2	3	3%	64%
IC17 - Percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio	3	3	22	2	3	14	0	0	3	14%	17%
iC22 - Percentuale di immatricolati che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso	4	2	22	3	3	14	1	0	3	22%	14%

Neg. = N. CdS con scostamento negativo persistente; **Pos.** = N. CdS con scostamento positivo persistente; **N.** = numero complessivo di CdS della tipologia considerata; **Neg. %** = percentuale di CdS con scostamento negativo persistente sul totale dei CdS di Ateneo; **Pos. %** = percentuale di CdS con scostamento positivo persistente sul totale dei CdS di Ateneo.

Nota: dall'analisi sono stati esclusi quattro CdS di recente attivazione per i quali non è disponibile la serie completa degli indicatori relativa al triennio 2022-2024, necessaria per l'applicazione del criterio adottato. I CdS esclusi sono: Economia e Management dell'Innovazione e della Sostenibilità – Digitale Integrato; Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro; Biologia e sostenibilità; Linguaggi e competenze per la formazione.

Sostenibilità della docenza e dell'offerta formativa	L			LM			LMCU			Totale Ateneo	
Indicatore	Neg.	Pos.	N.	Neg.	Pos.	N.	Neg.	Pos.	N.	Neg. %	Pos. %
iC19 - Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	4	7	22	3	3	14	0	1	3	18%	28%
iC27 - Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	1	15	22	0	13	14	1	2	3	5%	77%
iC28 - Rapporto studenti iscritti al I anno/docenti degli insegnamenti del I	5	12	22	0	11	14	1	0	3	15%	59%

anno (pesato per le ore di docenza)											
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Neg. = N. CdS con scostamento negativo persistente; **Pos.** = N. CdS con scostamento positivo persistente; **N.** = numero complessivo di CdS della tipologia considerata; **Neg. %** = percentuale di CdS con scostamento negativo persistente sul totale dei CdS di Ateneo; **Pos. %** = percentuale di CdS con scostamento positivo persistente sul totale dei CdS di Ateneo.

Nota: dall'analisi sono stati esclusi quattro CdS di recente attivazione per i quali non è disponibile la serie completa degli indicatori relativa al triennio 2022-2024, necessaria per l'applicazione del criterio adottato. I CdS esclusi sono: Economia e Management dell'Innovazione e della Sostenibilità – Digitale Integrato; Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro; Biologia e sostenibilità; Linguaggi e competenze per la formazione.

Esiti occupazionali e soddisfazione dei laureati	L			LM			LMCU			Totale	
Indicatore	Neg.	Pos.	N.	Neg.	Pos.	N.	Neg.	Pos.	N.	Neg. %	Pos. %
iC06 - Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (LT) – Laureati che dichiarano di svolgere una attività lavorativa o di formazione retribuita	1	10	22	-	-	-	-	-	-	5%	48%
iC07 - Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (LM, LMCU)	-	-	-	0	2	14	0	1	3	0%	21%
iC25 - Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS (efficacia percepita)	0	7	22	0	5	14	0	3	3	0%	43%

Neg. = N. CdS con scostamento negativo persistente; **Pos.** = N. CdS con scostamento positivo persistente; **N.** = numero complessivo di CdS della tipologia considerata; **Neg. %** = percentuale di CdS con scostamento negativo persistente sul totale dei CdS di Ateneo; **Pos. %** = percentuale di CdS con scostamento positivo persistente sul totale dei CdS di Ateneo.

Nota: dall'analisi sono stati esclusi quattro CdS di recente attivazione per i quali non è disponibile la serie completa degli indicatori relativa al triennio 2022-2024, necessaria per l'applicazione del criterio adottato. I CdS esclusi sono: Economia e Management dell'Innovazione e della Sostenibilità – Digitale Integrato; Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro; Biologia e sostenibilità; Linguaggi e competenze per la formazione.

L'analisi evidenzia che il principale ambito di miglioramento del sistema formativo si concentra nella fase di avvio delle carriere universitarie. La transizione tra il primo e il secondo anno rappresenta infatti il momento nel quale si concentrano le maggiori criticità, in particolare nelle L.T. In questa fase gli studenti evidenziano una progressione delle carriere meno regolare rispetto ai valori medi nazionali, soprattutto con riferimento all'acquisizione dei crediti formativi previsti nel primo anno. Tale quadro individua con chiarezza l'ambito sul quale il sistema di AQ è chiamato a concentrare prioritariamente il monitoraggio e le azioni di miglioramento.

Le difficoltà rilevate nella fase iniziale del percorso tendono tuttavia ad attenuarsi nelle fasi successive delle carriere. Gli indicatori relativi alla regolarità dei percorsi, alla soddisfazione dei laureandi e agli esiti occupazionali delineano infatti un quadro generalmente più favorevole, pur permanendo margini di miglioramento nella capacità di favorire il conseguimento del titolo entro la durata normale del corso.

Il favorevole posizionamento dell'Ateneo in relazione ai rapporti tra studenti e docenti induce a ritenere che le difficoltà osservate nella fase iniziale delle carriere non siano riconducibili, almeno in termini generali, a una carenza strutturale delle risorse di docenza. La sostenibilità dell'offerta formativa sotto il profilo del rapporto tra numerosità degli studenti e disponibilità della docenza è buona, rappresentando una condizione favorevole per assicurare un adeguato supporto ai processi di apprendimento. Tale evidenza suggerisce pertanto l'opportunità di approfondire, nei CdS maggiormente interessati, il possibile contributo di altri fattori, quali le caratteristiche della preparazione iniziale degli studenti, l'organizzazione del primo anno, il carico didattico e l'efficacia delle attività di orientamento, tutorato e supporto.

Un quadro più articolato emerge dall'analisi dell'indicatore relativo alla quota di ore di didattica erogate da docenti assunti a tempo indeterminato. Sebbene i CdS con uno scostamento positivo persistente superino quelli con uno scostamento negativo persistente, permane una quota non trascurabile di corsi che presenta valori inferiori alla media nazionale. Il NdV ritiene opportuno che l'Ateneo continui a monitorare tale indicatore, verificando che il ricorso a docenti a contratto o a tempo determinato sia coerente con le esigenze formative dei Corsi di Studio e non incida sulla stabilità e sulla continuità dell'offerta didattica.

Nel loro insieme, gli indicatori delineano un sistema formativo complessivamente solido, nel quale le criticità risultano prevalentemente concentrate nella fase iniziale del percorso universitario. La priorità del sistema di AQ appare pertanto quella di rafforzare la capacità dei CdS di comprendere le cause delle difficoltà che emergono nel primo anno, programmare interventi mirati e verificarne sistematicamente l'efficacia attraverso il monitoraggio degli indicatori e delle altre evidenze disponibili.

1.2.2 Valutazione degli esiti delle OPIS

Ad aprile 2026 il Nucleo di Valutazione ha approvato la Relazione annuale sull'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi relativa all'a.a. 2024/2025, pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo, alla quale si rinvia per l'analisi dettagliata delle modalità di rilevazione e dei risultati conseguiti.

Le evidenze esaminate confermano la presenza di un sistema di rilevazione delle OPIS strutturato, disciplinato da [Linee Guida](#) e stabilmente integrato nei processi di AQ dell'Ateneo. Gli esiti delle rilevazioni sono analizzati ai diversi livelli del sistema di AQ (Commissioni AiQUA-

CdS, CCdS, Dipartimento, CPDS e PQA) e confluiscono nei principali processi di monitoraggio e riesame, contribuendo ad alimentare il Riesame del Sistema di AQ e il Riesame del Sistema di Governo.

Il NdV valuta positivamente il grado di strutturazione del processo, la coerenza delle modalità di raccolta, analisi e restituzione dei dati rispetto alle indicazioni ANVUR e il livello di completa trasparenza assicurato dall'Ateneo nella diffusione dei risultati.

Il NdV valuta anche positivamente il livello di partecipazione alla rilevazione, che assicura una base informativa ampia a supporto dei processi di analisi e miglioramento.

L'analisi degli esiti restituisce un quadro caratterizzato da livelli di soddisfazione generalmente elevati e sostanzialmente stabili nel tempo. La stabilità dei risultati evidenzia tuttavia come le azioni di miglioramento intraprese non abbiano finora determinato un apprezzabile superamento delle criticità che ricorrono con maggiore frequenza. Tra queste continuano a emergere, in particolare, le conoscenze preliminari degli studenti e la sostenibilità del carico di studio. Permangono altre criticità circoscritte a singoli insegnamenti o CdS, che richiedono una presa in carico puntuale nell'ambito dei processi di AQ.

Le criticità relative alle conoscenze preliminari e al carico di studio assumono particolare rilievo anche alla luce delle evidenze emerse dall'analisi degli indicatori ANVUR sulla progressione delle carriere nel primo anno. Pur non consentendo di stabilire un rapporto causale diretto, la convergenza tra fonti informative differenti rafforza l'opportunità di approfondire, nei CdS interessati, i fattori che possono incidere sulle difficoltà riscontrate nella fase iniziale dei percorsi.

Il NdV osserva che, in un sistema di rilevazione ormai pienamente consolidato, il principale elemento di attenzione non riguarda la qualità del processo di raccolta delle opinioni, bensì la capacità del sistema di Assicurazione della Qualità di tradurre le evidenze disponibili in un miglioramento progressivo degli indicatori. La sostanziale stabilità dei risultati rende infatti opportuno verificare con particolare attenzione l'efficacia delle azioni correttive adottate nei confronti delle criticità che permangono nel tempo.

1.2.3 Principali evidenze emerse dalle audizioni dei Corsi di Studio

Il programma di audizioni 2025/2026 ha rappresentato il primo anno di attività dell'attuale NdV: le audizioni svolte costituiscono il primo ciclo di una programmazione pluriennale, finalizzato ad assicurare nel tempo una copertura sistematica delle diverse strutture oggetto di valutazione.

Il NdV ha definito un impianto metodologico unitario per lo svolgimento delle audizioni, attraverso specifiche Linee Guida, format per la conduzione degli incontri e modelli per la restituzione degli esiti, con l'obiettivo di assicurare omogeneità di approccio, tracciabilità delle evidenze e confrontabilità delle valutazioni.

Il processo non si esaurisce con la restituzione degli esiti dell'audit alle strutture, ma prosegue con una fase di follow-up finalizzata a verificare nel tempo il seguito dato alle osservazioni formulate dal NdV. Il follow-up si articola in una verifica intermedia a un anno dall'audit e in una rendicontazione conclusiva a due anni: la prima è finalizzata a verificare la presa in carico delle osservazioni e lo stato di avanzamento delle azioni, mentre la seconda consente di valutarne più compiutamente gli esiti e l'efficacia rispetto alle criticità rilevate. Per il follow-up intermedio, il NdV ha predisposto un format che consente di rilevare, per ciascuna osservazione, le azioni

intraprese dalla struttura, il relativo stato di avanzamento, l'autovalutazione della struttura. Il PQA cura il processo di follow-up, sulla base della documentazione disponibile e del confronto con la struttura interessata, formula una propria valutazione e la riporta nel format.

La prima applicazione della verifica intermedia, relativa al CdS in Storia e Storie del Mondo Contemporaneo (auditato a luglio 2025) e sottoposta all'esame del NdV nella seduta di settembre 2026, a un anno dall'audit, evidenzia una complessiva presa in carico delle osservazioni formulate e la loro integrazione nei successivi processi di riesame e monitoraggio del CdS. Per alcune azioni, già concluse, sono disponibili prime evidenze sugli esiti; per altre, ancora in corso o di recente attuazione, la valutazione dell'efficacia richiede un ulteriore periodo di osservazione. La rendicontazione conclusiva prevista a due anni dall'audit consentirà di completare il percorso valutativo, verificando i risultati conseguiti e l'effettiva capacità delle azioni intraprese di incidere sulle criticità rilevate.

La prima applicazione del format di follow-up a un anno ha consentito di verificarne l'adeguatezza e di apportarvi alcuni affinamenti, sulla base dell'esperienza maturata dal PQA nel suo utilizzo e del successivo confronto con il NdV. Il format così revisionato, approvato nella riunione del 7 settembre 2026, sarà utilizzato nei successivi cicli di follow-up.

In questa prima fase, il NdV ha orientato prioritariamente le audizioni ai CdS, ritenuti il livello organizzativo nel quale trovano concreta attuazione i principali processi di AQ della didattica. Tale scelta ha consentito al NdV di acquisire una prima valutazione trasversale del livello di maturità del sistema di AQ dell'Ateneo.

La Tabella seguente riporta le audizioni svolte nel periodo compreso fra luglio 2025 e luglio 2026.

Data	Struttura audita
21 luglio 2025	CdS Storia e Storie del Mondo Contemporaneo (DISTA)
21 luglio 2025	CPDS DISTA
17 novembre 2025	CdS Economia, diritto e finanza d'impresa (DiECO)
17 novembre 2025	CPDS DIECO
12 gennaio 2026	CdS Giurisprudenza (DiDEC)
12 gennaio 2026	CPDS DIDEK
9 febbraio 2026	CdS Biotecnologie (DBSV)
9 febbraio 2026	CPDS DBSV
9 marzo 2026	CdS Infermieristica (Scuola di Medicina)
9 marzo 2026	CPDS DMC
13 aprile 2026	CdS Medicina e Chirurgia
19 maggio 2026	CdS Scienze e tecniche della comunicazione (DISUIT)
19 maggio 2026	CPDS DISUIT
29 giugno 2026	CdS Scienze della Mediazione Interlinguistica e Interculturale (DISTA)
20 luglio 2026	CdS Global Entrepreneurship Economics and Management – GEEM (DiECO)
20 luglio 2026	CdS Informatica (DISTA)

L'analisi complessiva delle Relazioni di Audit ha consentito al Nucleo di individuare gli elementi ricorrenti emersi nelle audizioni che, pur manifestandosi con intensità diversa nei singoli CdS, evidenziano tendenze comuni e assumono rilievo ai fini della valutazione complessiva del sistema di AQ dell'Ateneo. La Tabella seguente ne propone una sintesi, distinguendo i principali punti di forza e le aree di miglioramento emerse con maggiore frequenza.

Ambito AQ	Punti di forza ricorrenti	Aree di miglioramento ricorrenti
Progettazione del CdS	• Attenzione alla coerenza dell'offerta formativa con i profili culturali professionali. • Consultazione periodica delle Parti Interessate.	• Maggiore formalizzazione e documentazione degli effetti delle consultazioni delle Parti Interessate sui processi decisionali. • Rafforzamento del monitoraggio dell'efficacia delle modifiche apportate al progetto formativo. • Più chiara dimostrazione della coerenza tra obiettivi formativi, risultati di apprendimento attesi e progettazione degli insegnamenti.
Erogazione del CdS	• Valutazione complessivamente positiva dell'esperienza formativa da parte degli studenti e dei laureati. • Attenzione al tutorato e al supporto agli studenti. • Disponibilità dei docenti e attenzione al rapporto con gli studenti.	• Rafforzamento del monitoraggio dell'efficacia delle attività di supporto agli studenti. • Limitata attenzione all'innovazione delle metodologie didattiche nei processi di progettazione e riesame del CdS. • Maggiore integrazione tra progettazione didattica, metodologie di insegnamento, modalità di verifica e risultati di apprendimento attesi.
Riesame e miglioramento continuo del CdS	• Analisi di indicatori e fonti informative multiple. • Attenzione al monitoraggio delle carriere e della soddisfazione degli studenti.	• Verifica dell'efficacia delle azioni intraprese non sempre adeguatamente documentata. • Rafforzamento del contributo valutativo della CPDS ai processi di miglioramento. • Autovalutazione non sempre in grado di esplicitare il collegamento tra evidenze, valutazioni e conseguenti azioni di miglioramento.

Nel loro complesso, le evidenze emerse dalle audizioni delineano un sistema di AQ dei Corsi di Studio consolidato sotto il profilo organizzativo e procedurale. Le principali aree di miglioramento non riguardano la presenza dei processi di AQ, bensì il loro livello di maturità metodologica. Uno dei principali elementi trasversali emersi dalle audizioni riguarda infatti il consolidamento della logica del miglioramento continuo (PDCA), con particolare riferimento alla capacità dei processi di riesame di dimostrare come le evidenze raccolte orientino le decisioni e come le azioni intraprese producano risultati verificabili.

L'analisi ha evidenziato un livello di maturità non omogeneo tra i CdS. Accanto a realtà nelle quali i processi di AQ risultano integrati nella gestione ordinaria del Corso di Studio, permangono CdS nei quali l'AQ mantiene un carattere meno pienamente integrato nei processi decisionali e di miglioramento e nei quali la documentazione prodotta non sempre consente di ricostruire con chiarezza il collegamento tra evidenze, decisioni, azioni e verifica dei risultati. Tali situazioni richiedono un accompagnamento prioritario da parte del PQA finalizzato non soltanto alla corretta applicazione delle procedure, ma soprattutto al rafforzamento della capacità di autovalutazione e di utilizzo delle evidenze a supporto delle decisioni.

1.2.4 Monitoraggio dei Corsi di Studio di nuova istituzione

Nell'a.a. 2025/2026 l'Ateneo ha attivato due nuovi CdS:

Dipartimento	Tipo di CdS	Denominazione
DISAT	LMCU	Farmacia
DISTA	LT	Tecniche per l'Edilizia e il Territorio Digitale (TeDAC)

Entrambi i CdS hanno ottenuto l'accreditamento iniziale con esito positivo. Nessuno dei due CdS ha richiesto l'attivazione di piani di raggiungimento dei requisiti di docenza e dispone pertanto, sulla base delle evidenze considerate in sede di accreditamento iniziale, dei requisiti di docenza previsti per l'attivazione.

Il NdV prende atto dell'esito positivo del processo di accreditamento iniziale e della disponibilità dei requisiti di docenza previsti.

Con riferimento al CdS in Farmacia, il NdV ha effettuato il monitoraggio della raccomandazione formulata da ANVUR in merito alla necessità di riconciliare il dato sulla dotazione docente tra documento di progettazione, SUA-CdS e Relazione del NdV. A seguito dell'aggiornamento della SUA-CdS e della contestuale rettifica del dato riportato nella propria Relazione, il NdV ha verificato il superamento del disallineamento rilevato da ANVUR e considera pertanto concluso il monitoraggio della raccomandazione (Verbale NdV del 7 settembre 2026).

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV esprime una valutazione complessivamente positiva sul grado di strutturazione del sistema di AQ dei CdS. Le evidenze documentali e gli esiti delle attività di audit mostrano la presenza di processi e strumenti consolidati di monitoraggio e riesame, pur evidenziando livelli di maturità non ancora pienamente omogenei tra i CdS.

I principali margini di miglioramento riguardano la capacità di sviluppare una lettura maggiormente critica e integrata delle evidenze disponibili e di rendere chiaramente documentabile il percorso che, dall'individuazione delle criticità, conduce alla definizione delle azioni di miglioramento e alla successiva verifica della loro efficacia. Tale esigenza assume particolare rilievo nei CdS nei quali l'integrazione dei processi di AQ nella gestione ordinaria del

Corso di Studio risulta meno matura e per i quali appare opportuno un accompagnamento mirato da parte del PQA. In tale prospettiva, il NdV valuta positivamente l'avvio del follow-up strutturato delle audizioni, quale ulteriore presidio della presa in carico delle osservazioni formulate e della successiva verifica delle azioni di miglioramento.

Con riferimento agli indicatori delle carriere e agli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, il NdV ritiene opportuno che i CdS approfondiscano, nell'ambito dei processi ordinari di monitoraggio e riesame, le cause degli scostamenti e delle criticità rilevate, tenendo conto delle specificità dei diversi percorsi formativi e utilizzando in modo integrato le fonti informative disponibili. Per le specifiche aree di attenzione relative alle OPIS si rinvia alle considerazioni formulate nella Relazione OPIS 2025.

1.3 VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEI CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA

In coerenza con le Linee Guida ANVUR 2026 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, questa sezione completa il quadro valutativo delineato nei punti di attenzione D.1, D.2, D.3 e E.2 con l'analisi degli esiti della rilevazione dell'opinione dei dottorandi (OPID), delle evidenze emerse dalle attività di audit svolte dal NdV e dei principali indicatori quantitativi disponibili. La sezione comprende anche una valutazione dei Dottorati finanziati nell'ambito del PNRR.

1.3.1 Valutazione degli esiti delle OPID

Il NdV ha approvato ad aprile 2026 la Relazione annuale sull'opinione dei Dottorandi relativa all'a.a. 2024/2025, pubblicata sul sito [istituzionale](#): ad essa si rinvia per l'analisi dettagliata delle modalità di rilevazione e dei relativi risultati.

La rilevazione delle OPID è effettuata dall'a.a. 2023/2024. I dati sono raccolti attraverso questionari predisposti da ANVUR, elaborati e resi disponibili agli stakeholder interni ed esterni attraverso la piattaforma SISValDidat.

Sulla base delle [Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca](#), predisposte dal PQA, la Commissione AiQUA-PhD analizza annualmente gli esiti delle rilevazioni e ne dà conto nella Relazione di Monitoraggio e Riesame annuale, approvata dal Collegio dei Docenti del Dottorato e dal Consiglio di Dipartimento e successivamente trasmessa al Consiglio della Scuola di Dottorato, per presa d'atto, e al PQA. Il NdV valuta positivamente la definizione di un processo strutturato di analisi e utilizzo degli esiti della rilevazione, coerente con il modello di AQ adottato dall'Ateneo.

Considerata la recente introduzione della rilevazione, il NdV ritiene opportuno proseguirne il monitoraggio nel tempo, anche con riferimento alla partecipazione dei dottorandi. Nell'a.a. 2024/2025 il tasso di partecipazione si è attestato al 65%, in lieve diminuzione rispetto al 69% registrato nell'a.a. 2023/2024. Pur rimanendo su livelli complessivamente soddisfacenti, tale andamento richiede di essere osservato nei prossimi cicli di rilevazione al fine di verificarne l'evoluzione e di preservare un'adeguata capacità della rilevazione di rappresentare l'esperienza dei dottorandi.

In questa fase di consolidamento della rilevazione, il NdV ritiene particolarmente importante verificare non soltanto la raccolta e l'analisi delle opinioni, ma anche la capacità dei CdDR di documentare la presa in carico delle eventuali criticità emerse e gli effetti delle conseguenti azioni di miglioramento.

1.3.2 Valutazione degli esiti delle attività di audizione dei Corsi di Dottorato

Nel primo anno di attività, il NdV ha ritenuto prioritario concentrare la propria attività sul primo ciclo estensivo di audizioni dei CdS, al fine di acquisire una valutazione trasversale del sistema di AQ della didattica. Di conseguenza, il primo ciclo di audizioni dei CdDR ha interessato un numero limitato di Corsi. Tale impostazione riflette una scelta metodologica connessa alla fase di avvio dell'attività di audit e non rappresenta il modello a regime adottato dal Nucleo. Il Piano delle audizioni 2027, approvato nella riunione del 7 settembre 2026 e riportato alla sezione "Ambito di valutazione C - Assicurazione della Qualità" di questo documento, prevede l'estensione del programma agli ulteriori CdDR, nell'ambito di un percorso finalizzato ad assicurare una copertura sistematica dell'offerta formativa dottorale dell'Ateneo.

Nel periodo di riferimento sono stati programmati e realizzati i seguenti audit:

Data	Dottorato
15 settembre 2025	Dottorato Methods and Models for Economic Decisions (DiECO)
29 giugno 2026	Dottorato Medicina Clinica e Sperimentale e Medical Humanities

Le audizioni, condotte secondo le modalità definite nelle [Linee Guida](#) approvate dal NdV ad aprile 2025 e aggiornate a giugno 2026, hanno coinvolto i principali attori dei processi di AQ del CdDR: il Coordinatore, la Commissione AiQUA-PhD, i componenti del Collegio dei Docenti, il personale tecnico-amministrativo di supporto e i rappresentanti dei dottorandi.

Gli esiti delle audizioni sono stati formalizzati mediante specifiche Relazioni di Audit contenenti punti di forza, aree di miglioramento e raccomandazioni, successivamente condivise con i Corsi di Dottorato e il PQA.

Le evidenze emerse dalle audizioni di due CdDR, a fronte degli otto attivati presso l'Ateneo, non possono essere considerate rappresentative dell'intera offerta formativa di terzo livello. Esse assumono pertanto il valore di prime evidenze, da verificare attraverso il progressivo ampliamento del programma di audit.

Pur con tale cautela, le audizioni svolte evidenziano alcuni comuni margini di miglioramento relativi alla capacità dei Corsi di governare le proprie attività secondo una logica pienamente coerente con il modello AVA3 e di dimostrarne, attraverso evidenze documentate, la coerenza, l'efficacia e il contributo al miglioramento continuo. Dalle audizioni emerge infatti che i processi non risultano ancora sempre pienamente formalizzati, integrati nei processi di governo del Corso e supportati da un utilizzo sistematico delle evidenze ai fini delle decisioni. In entrambe le audizioni, il NdV ha rilevato l'esigenza di rafforzare la capacità di interpretare criticamente le informazioni disponibili, utilizzarle per orientare le decisioni del Collegio dei Docenti e documentare gli effetti delle azioni di miglioramento intraprese.

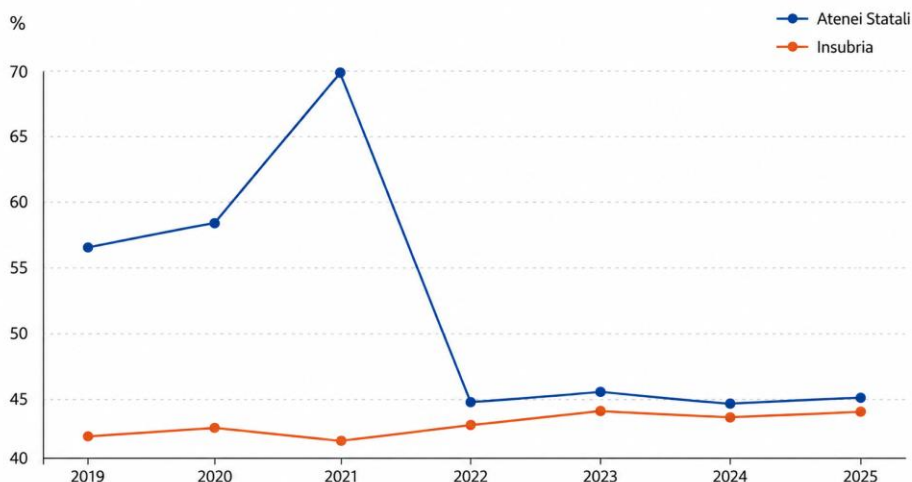
In particolare, le evidenze raccolte richiamano l'attenzione sulla necessità che il monitoraggio non si limiti alla disponibilità di dati e informazioni, ma sia effettivamente utilizzato per individuare criticità e opportunità di sviluppo, definire le conseguenti azioni e verificarne successivamente gli esiti.

Il progressivo ampliamento del programma di audizioni agli altri CdDR consentirà al NdV di approfondire le risultanze emerse nel primo ciclo di audit, verificandone la ricorrenza e l'eventuale carattere trasversale nell'ambito dell'offerta formativa di terzo livello dell'Ateneo.

1.3.3 Indicatori quantitativi

A completamento delle evidenze derivanti dall'analisi documentale e dalle attività di audit, il NdV ha esaminato alcuni indicatori quantitativi del cruscotto ANVUR relativi ai Corsi di Dottorato, con particolare riferimento all'attrattività, all'internazionalizzazione, al coinvolgimento di soggetti esterni nel finanziamento delle borse, alla mobilità internazionale dei dottorandi e alla produttività scientifica.

Percentuale di dottorandi al primo anno laureati in un ateneo diverso da quello sede del corso di dottorato



Percentuale di borse di dottorato finanziate da enti esterni



Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi del percorso formativo all'estero



Nell'interpretazione dei risultati il NdV ritiene opportuno ricordare la dimensione contenuta delle coorti dottorali dell'Ateneo, che può determinare oscillazioni anche significative degli indicatori da un anno all'altro. Gli indicatori devono pertanto essere interpretati privilegiando, ove disponibili, l'andamento nel tempo e la lettura integrata con le altre evidenze quantitative e qualitative, piuttosto che il singolo valore annuale.

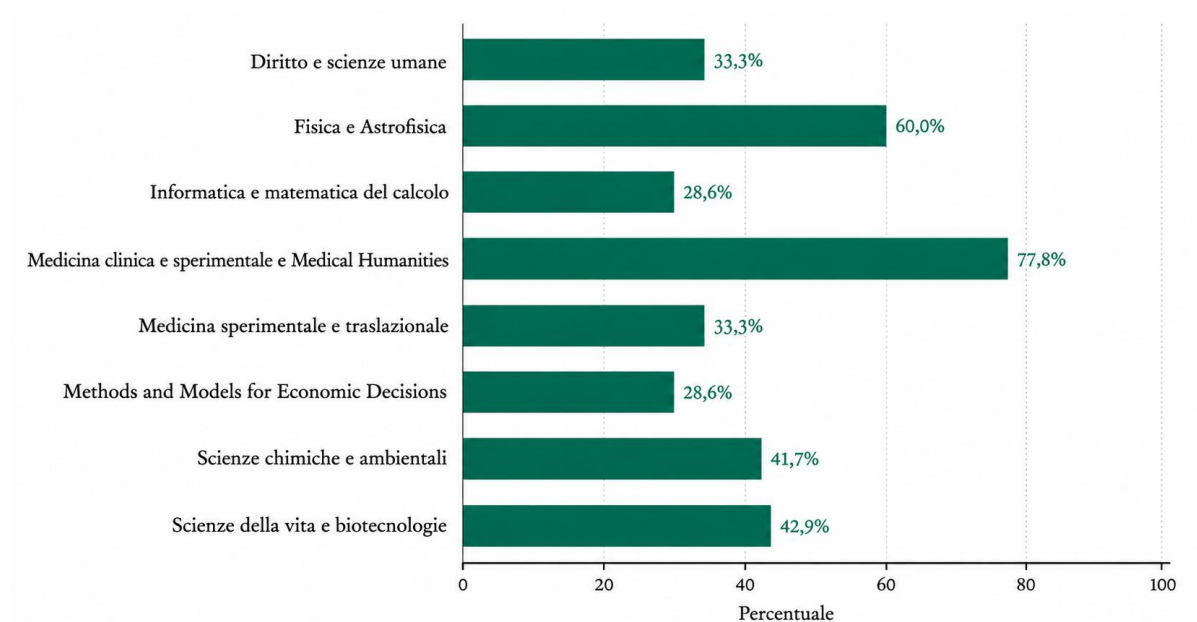
Il NdV rileva che alcune delle progettualità previste per il rafforzamento del sistema dottorale risultano ancora in fase di sviluppo, come evidenziato nella relazione della Delegata alla Didattica

e Formazione. Tali elementi meritano pertanto un attento monitoraggio al fine di verificarne nel tempo l'effettivo impatto sugli indicatori di risultato dei CdDR.

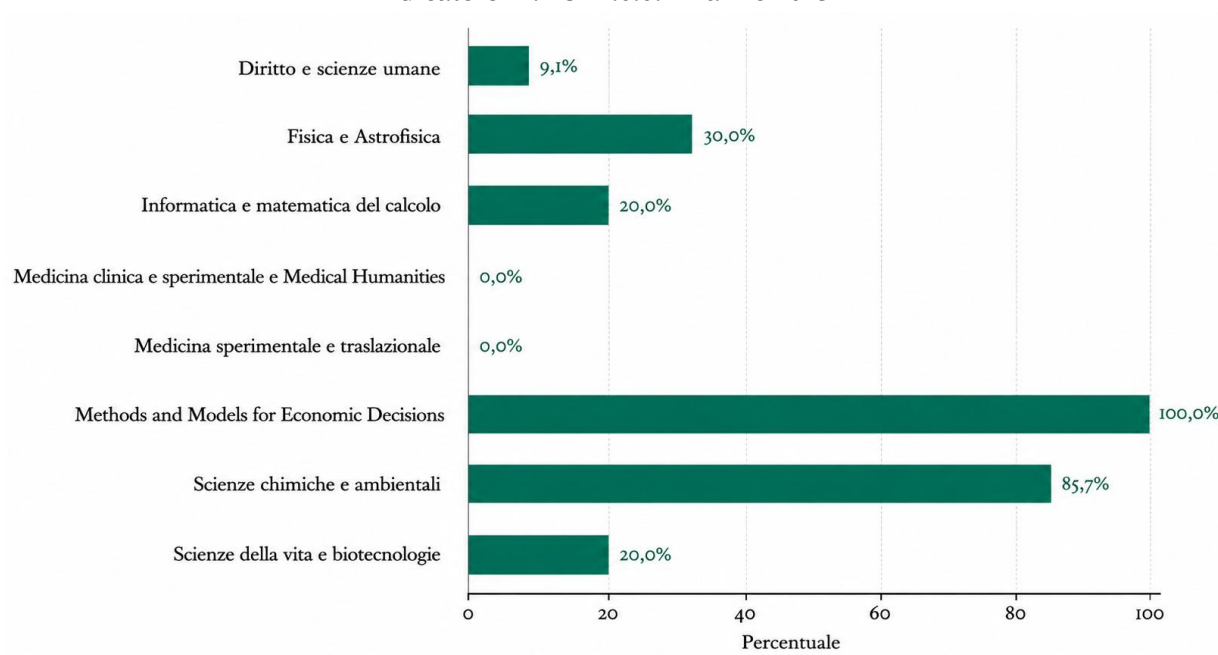
L'Ufficio Assicurazione della Qualità ha elaborato i dati a livello di singolo Corso di Dottorato, consentendo di integrare la lettura complessiva di Ateneo con l'analisi della variabilità interna al sistema dottorale.

Iscritti al primo anno con titolo conseguito in altro Ateneo

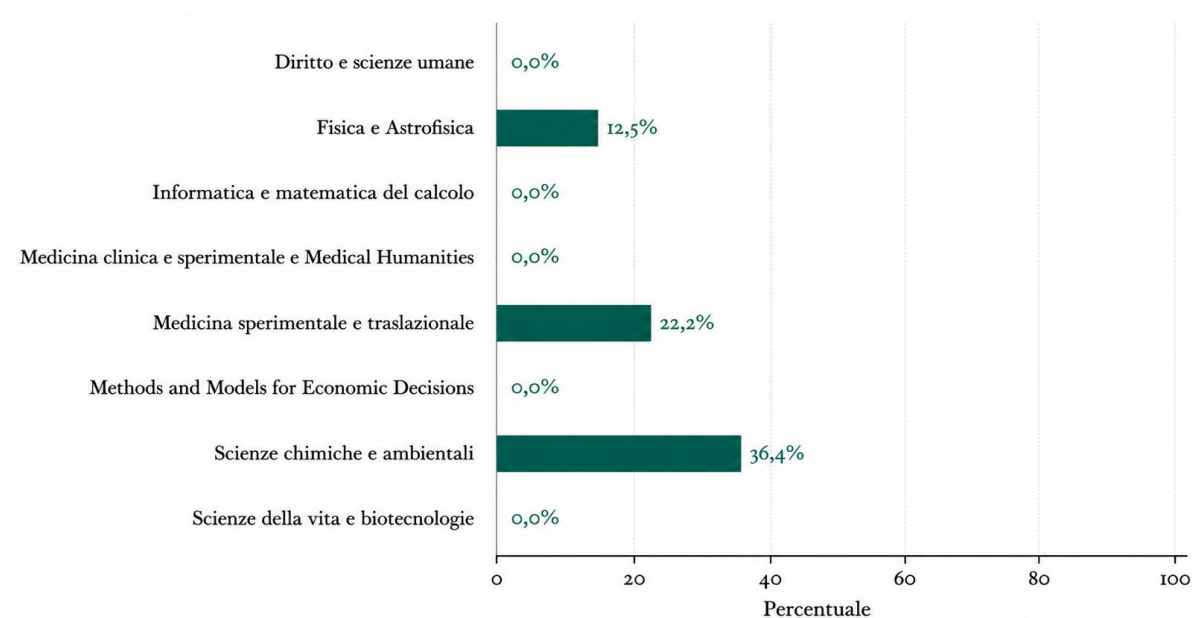
Indicatore AVA3 H.0.0.A - anno 2025



Dottori di ricerca con almeno tre mesi di esperienza all'estero
Indicatore AVA3 H.0.0.B - anno 2025

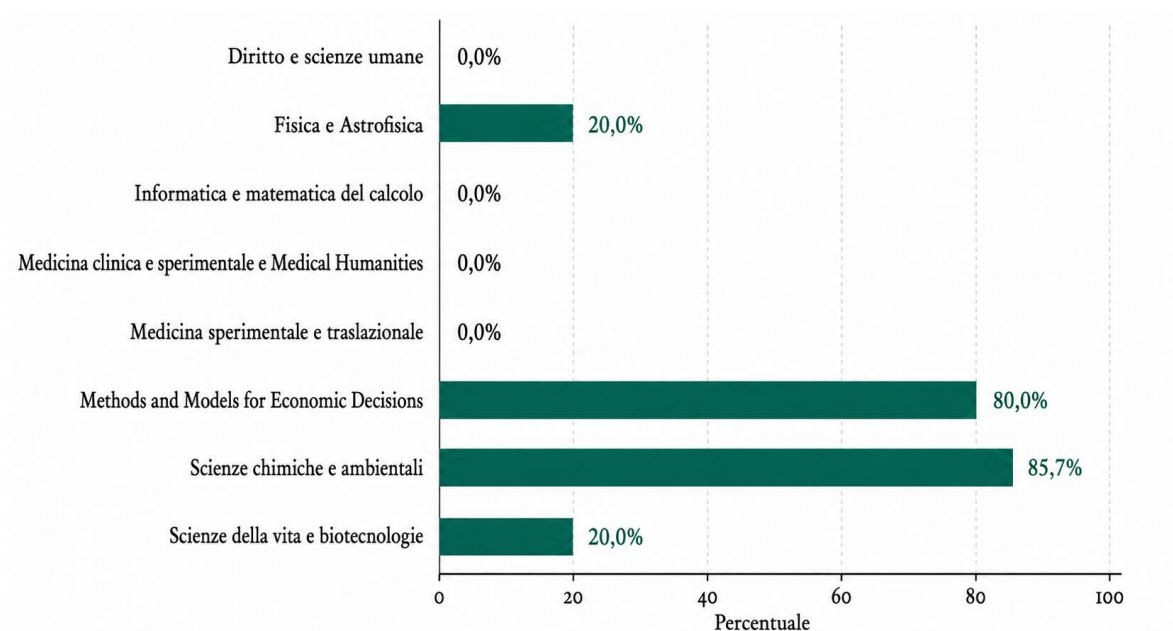


Borse di dottorato finanziate da enti esterni
Indicatore AVA3 H.0.0.C - anno 2025



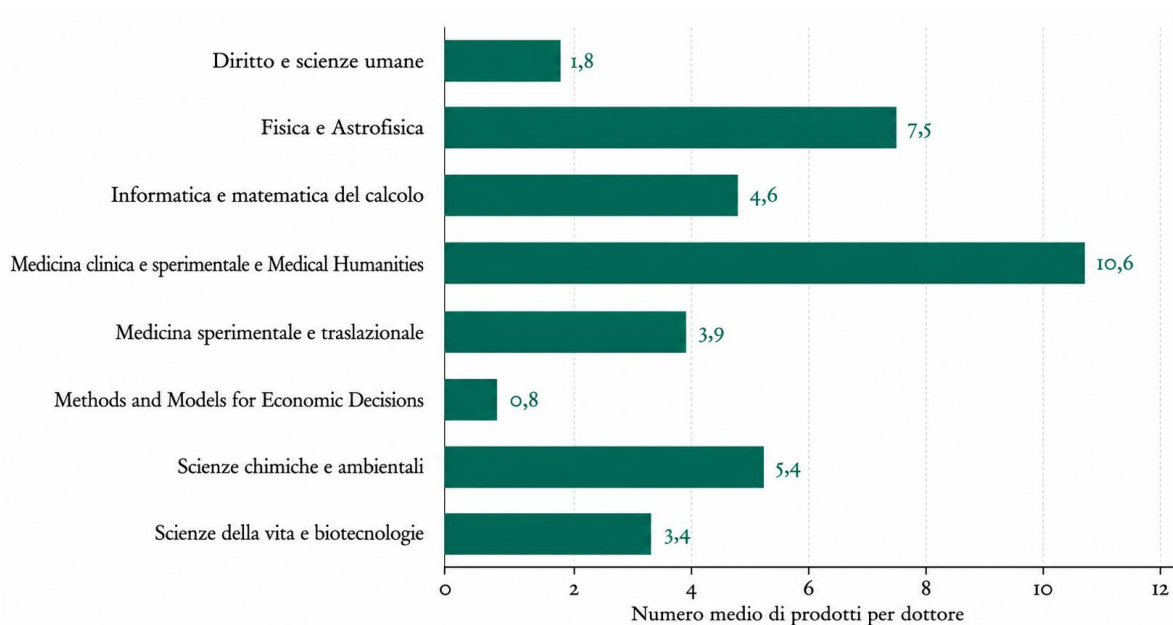
Dottori con almeno sei mesi formativi presso altre istituzioni

Indicatore AVA3 H.0.0.D - anno 2025



Prodotti di ricerca per dottore negli ultimi tre cicli

Indicatore AVA3 H.0.0.E - anno 2025



L'analisi degli indicatori evidenzia una marcata eterogeneità tra i Corsi di Dottorato con riferimento ad alcune dimensioni qualificanti del percorso formativo. La mobilità internazionale e i periodi di ricerca svolti presso altre istituzioni risultano molto sviluppati in alcuni Corsi, mentre in altri sono assenti o assumono un'incidenza molto contenuta. Analogamente, il ricorso a finanziamenti provenienti da enti esterni appare concentrato in un numero limitato di Corsi, segnalando l'opportunità di approfondire le ragioni di tale differenziazione e il diverso grado di sviluppo delle collaborazioni con soggetti esterni.

Anche la produzione scientifica presenta differenze significative, che devono tuttavia essere interpretate tenendo conto delle peculiarità dei diversi ambiti disciplinari, delle differenti pratiche di pubblicazione e della numerosità dei dottori di ricerca considerati. La variabilità osservata non deve pertanto essere interpretata automaticamente come espressione di differenti livelli di qualità dei CdD, ma costituisce un elemento conoscitivo utile a individuare gli ambiti nei quali approfondire, attraverso i processi di monitoraggio e audit, le ragioni degli scostamenti e la coerenza dei risultati con gli obiettivi e le caratteristiche dei singoli percorsi.

Nel complesso, tali evidenze rappresentano elementi utili per orientare i successivi approfondimenti del NdV, finalizzati a comprendere le ragioni degli scostamenti osservati, valorizzare le esperienze maggiormente efficaci e individuare eventuali margini di miglioramento.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV rileva positivamente la progressiva strutturazione del sistema di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato, sostenuta dalla definizione di strumenti comuni di monitoraggio e riesame e dall'introduzione della rilevazione delle opinioni dei dottorandi. Considerata la recente implementazione di alcuni di tali strumenti, il sistema si trova tuttavia ancora in una fase di consolidamento, i cui effetti potranno essere valutati più compiutamente nei successivi cicli di monitoraggio.

Le prime evidenze derivanti dalle attività di audit, pur riferite a due degli otto CdDR attivati dall'Ateneo e pertanto non generalizzabili all'intera offerta dottorale, evidenziano l'opportunità di rafforzare la capacità dei Corsi di utilizzare criticamente le informazioni disponibili a supporto delle decisioni, di documentare il collegamento tra evidenze, azioni di miglioramento e risultati conseguiti e di integrare pienamente i processi di AQ nel governo ordinario del Corso. Il progressivo ampliamento del programma di audizioni consentirà al NdV di verificare la ricorrenza e l'eventuale carattere trasversale di tali elementi.

L'analisi degli indicatori quantitativi evidenzia inoltre alcuni segnali di attenzione. Il NdV ritiene opportuno che tali evidenze siano approfondite nei processi di monitoraggio e riesame, tenendo conto delle caratteristiche e delle specificità disciplinari dei singoli Corsi e privilegiando, anche in considerazione della ridotta numerosità delle coorti, la lettura degli andamenti nel tempo rispetto al singolo valore annuale.

1.3.4 - Valutazione dei Percorsi universitari di formazione iniziale dei docenti delle scuole secondarie di I e II grado: 60–30 CFU

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha proseguito l'attuazione dei percorsi universitari di formazione iniziale degli insegnanti previsti dal DPCM 4 agosto 2023. La valutazione del NdV si basa sulla documentazione relativa all'organizzazione e al monitoraggio dei percorsi trasmessa dalla struttura responsabile e sulle evidenze acquisite nell'audizione del [Centro Speciale per la Formazione degli Insegnanti](#) (istituito nel 2024), svolta il 7 settembre 2026.

Le evidenze raccolte non solo permettono di confermare la permanenza dei requisiti organizzativi, didattici e strutturali alla base dell'accreditamento iniziale (con riferimento a livello di qualificazione del Direttore dei percorsi, adeguatezza dell'offerta formativa, numerosità e competenze dei docenti di riferimento dei percorsi, congruità delle strutture, coerenza del numero di studenti ammissibili con le strutture a disposizione), ma restituiscono anche un sistema che ha sviluppato una significativa capacità organizzativa all'interno di un quadro normativo e applicativo in continua evoluzione e con tempi di attuazione particolarmente stringenti. In tale quadro, il Centro ha progressivamente definito un assetto nel quale la Giunta assicura il coordinamento complessivo dell'offerta, i Direttori e i Consigli didattici presidiano i singoli percorsi e il Coordinatore pedagogico svolge una funzione trasversale, in particolare rispetto agli insegnamenti comuni. L'esperienza delle prime edizioni ha condotto alla predisposizione di Linee guida per i tirocini e per la prova finale, approvate dalla Giunta e aggiornate in relazione all'evoluzione normativa.

Il NdV considera significativo il raccordo sviluppato con il sistema scolastico, che costituisce una componente essenziale della natura professionalizzante dei percorsi. Dall'audizione è emersa una stretta collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale e con le strutture territoriali, rilevante sia per la gestione dei tirocini e delle relative convenzioni sia per affrontare problematiche applicative derivanti dalla normativa. Il coinvolgimento nella docenza anche di professionalità provenienti dal mondo scolastico è stato indicato come elemento apprezzato dagli studenti e funzionale a integrare la preparazione teorica con la dimensione professionale.

Sono stati introdotti momenti di confronto con gli studenti, individuati rappresentanti per le singole classi, utilizzate le segnalazioni pervenute durante lo svolgimento dei percorsi e previste restituzioni da parte dei tutor sulle esperienze di tirocinio. Le Linee guida per tirocinio e prova finale costituiscono esse stesse un esempio di risposta a esigenze emerse durante l'attuazione dei percorsi, essendo state sviluppate anche a seguito delle richieste degli studenti.

Nel corso dell'audizione è stato esplicitamente rilevato che nelle prime due edizioni non è stato ancora implementato un sistema strutturato secondo la logica PDCA. Le modalità di ascolto degli studenti e di raccolta delle evidenze sono presenti, ma risultano ancora prevalentemente affidate a incontri, rappresentanti, segnalazioni e interlocuzioni dirette; è stata prospettata, per la successiva edizione, una raccolta più sistematica delle opinioni degli studenti. Coerentemente, la stessa struttura ha individuato tra le azioni di miglioramento la strutturazione della raccolta delle opinioni degli studenti e l'analisi sistematica delle relative rilevazioni.

In questa prospettiva assume particolare rilievo il raccordo con il sistema di AQ di Ateneo e il supporto metodologico del PQA (indicato anche nelle [Linee Guida ANVUR per la redazione della RA dei NdV 2026](#)), finora non coinvolto nei processi di AQ del Centro, per trasformare le diverse evidenze già raccolte dal Centro in un processo sistematico di monitoraggio e riesame, nel quale siano chiaramente identificabili responsabilità, sedi di analisi, decisioni conseguenti e verifica dell'efficacia delle azioni intraprese.

Rimane da presidiare la sostenibilità organizzativa e amministrativa del sistema.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV esprime una valutazione complessivamente positiva sul percorso compiuto dal Centro nella gestione e nel progressivo consolidamento dei percorsi di formazione iniziale degli insegnanti. In un contesto caratterizzato da vincoli normativi stringenti e tempi di attuazione particolarmente ravvicinati, il Centro ha sviluppato progressivamente un assetto organizzativo nel complesso adeguato, strumenti comuni di gestione e un significativo raccordo con il sistema scolastico.

Le evidenze dell'audizione mostrano una capacità di individuare le problematiche emerse nell'esperienza delle prime edizioni e di introdurre conseguenti adattamenti organizzativi e gestionali. Tale capacità di apprendimento non è tuttavia ancora ricondotta a un sistema strutturato di monitoraggio e riesame secondo la logica del ciclo PDCA.

Il NdV individua, pertanto, come principale ambito di sviluppo la piena strutturazione delle modalità di raccolta e utilizzo delle evidenze all'interno di un sistema di AQ stabile e documentato, nel quale il monitoraggio della qualità della didattica, dei tirocini e dei servizi offerti ai corsisti alimenti sistematicamente il riesame e le conseguenti azioni di miglioramento. In tale processo appare particolarmente rilevante il coinvolgimento del PQA, finora non attivato con riferimento ai processi di AQ del Centro, così come il consolidamento delle risorse amministrative dedicate.

1.4 VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA E TERZA MISSIONE

1.4.1 Valutazione del Sistema di Assicurazione della Qualità a livello Dipartimentale

In coerenza con le Linee Guida ANVUR 2026 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, questa sezione completa il quadro valutativo, analizzando il grado di formalizzazione raggiunto dal sistema di AQ dei Dipartimenti e la sua effettiva capacità di sostenere la pianificazione, il monitoraggio, il riesame e il miglioramento delle attività dipartimentali.

La valutazione del NdV si è basata sull'analisi della documentazione strategica e di AQ dei Dipartimenti e sulle evidenze emerse dalle attività di audit svolte dal NdV nel periodo luglio 2025 – luglio 2026.

Dall'analisi della documentazione emerge che la pianificazione dipartimentale è stata sviluppata attraverso un modello di programmazione che ha integrato gli indirizzi strategici definiti a livello di Ateneo con il contributo programmatico dei singoli Dipartimenti. Il PSA ha fornito il quadro di riferimento comune, gli indirizzi metodologici e gli obiettivi generali, mentre i Dipartimenti (con il supporto della Delegata al PSA) hanno declinato tali indirizzi in funzione delle proprie specificità scientifiche, culturali e organizzative. Il NdV valuta positivamente tale impostazione, ritenendo che essa abbia favorito un equilibrato temperamento tra uniformità metodologica e valorizzazione delle peculiarità disciplinari delle singole strutture.

Il NdV rileva un **buon grado di strutturazione** del sistema di AQ dipartimentale e dei processi attraverso i quali i Dipartimenti pianificano, monitorano e riesaminano le attività di ricerca, valorizzazione della conoscenza e formazione dottorale. La [Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#) fornisce infatti un quadro chiaro delle responsabilità, dei processi decisionali e dei

flussi informativi che disciplinano tali attività, evidenziandone l'integrazione con i processi di programmazione strategica, in coerenza con il modello AVA3. La SUA-Dip, recentemente introdotta, costituisce uno strumento unitario di pianificazione, monitoraggio e riesame, mentre la piattaforma SPRINT consente di seguire in modo sistematico lo stato di avanzamento degli obiettivi e di disporre di un patrimonio informativo condiviso a livello dipartimentale e di Ateneo. Il NdV osserva tuttavia che la disponibilità di strumenti comuni e di un repository strutturato costituisce una condizione abilitante del monitoraggio, la cui efficacia dipende dalla capacità delle strutture di analizzare gli scostamenti, individuare le conseguenti azioni e verificarne gli esiti.

Le evidenze prodotte nell'ambito del monitoraggio dipartimentale alimentano, attraverso la Commissione per il Riesame e il PQA, il Riesame del Sistema di Governo, il Riesame del Sistema di AQ e i successivi aggiornamenti della programmazione strategica dell'Ateneo.

Il NdV rileva positivamente il completamento del primo ciclo annuale di monitoraggio e riesame della programmazione strategica dipartimentale, che evidenzia un livello generalmente elevato di conseguimento degli obiettivi dipartimentali programmati per il triennio. Tale risultato rappresenta un elemento positivo e appare indicativo del progressivo consolidamento di una cultura della programmazione basata sull'utilizzo di obiettivi, indicatori e target formalmente definiti. Al tempo stesso, esso induce il NdV a richiamare l'attenzione sull'opportunità di verificare, nei futuri cicli di programmazione, che gli obiettivi individuati esprimano livelli adeguati di sfida e siano in grado di sostenere processi di sviluppo dipartimentali realmente trasformativi. In tale prospettiva, il grado di raggiungimento dei target dovrebbe essere letto congiuntamente alla capacità degli obiettivi e degli indicatori prescelti di rappresentare effettivamente le priorità di sviluppo delle strutture e di misurare risultati significativi.

Il NdV esprime un giudizio positivo anche sull'aggiornamento dei PTD realizzato nel 2026 per recepire le nuove disposizioni di Ateneo in materia di politiche di reclutamento e progressione di carriera e il nuovo Regolamento della Scuola di Medicina. Tale aggiornamento rappresenta un'evidenza della capacità del sistema di AQ di mantenere allineata la programmazione dipartimentale all'evoluzione del quadro strategico e regolamentativo dell'Ateneo.

Permangono, tuttavia, **livelli di maturità non ancora pienamente omogenei** tra i Dipartimenti. In alcune strutture si riscontrano margini di miglioramento nella capacità di sviluppare un'analisi critica, di interpretare le evidenze raccolte come supporto alle decisioni e di documentare con maggiore chiarezza il collegamento tra analisi svolte, decisioni assunte e azioni di miglioramento intraprese.

Con specifico riferimento alle attività di valorizzazione della conoscenza, anche sulla base delle evidenze desumibili da IRIS-RM, il NdV osserva che le principali opportunità di sviluppo riguardano il rafforzamento della capacità dei Dipartimenti di ricondurre le numerose iniziative realizzate a una programmazione maggiormente integrata con gli obiettivi strategici perseguiti, valorizzando in modo coordinato le competenze presenti nelle strutture. Appare inoltre opportuno sviluppare sistemi di monitoraggio capaci di valutare non soltanto il volume delle attività svolte, ma anche i risultati conseguiti e gli impatti effettivamente generati nei contesti scientifici, economici e sociali di riferimento.

1.4.2 Valutazione degli esiti delle audizioni ai Dipartimenti

Le audizioni, condotte secondo le modalità definite nelle Linee Guida approvate dal NdV nell'aprile 2025 e riassunte nell'Appendice 2, hanno consentito di integrare l'analisi documentale con una valutazione diretta del livello di maturità dei processi di AQ sviluppati dai Dipartimenti, approfondendo aspetti organizzativi, gestionali e decisionali non sempre pienamente desumibili dalla sola documentazione.

Nel periodo compreso tra luglio 2025 e luglio 2026 il NdV ha svolto audizioni presso quattro degli otto Dipartimenti dell'Ateneo, realizzando così una copertura del 50% delle strutture dipartimentali. La copertura raggiunta consente di individuare prime evidenze trasversali significative sul funzionamento del sistema di AQ dipartimentale; il completamento del ciclo di audizioni consentirà di verificarne la ricorrenza e di consolidare la valutazione sull'intero sistema.

La Tabella seguente riporta le audizioni svolte nel periodo di riferimento.

Data	Struttura audita
21 luglio 2025	Dipartimento DISTA
17 novembre 2025	Dipartimento DiECO
12 gennaio 2026	Dipartimento DiDEC
9 marzo 2026	Dipartimento DMC

Nel complesso, il NdV rileva un sistema di AQ strutturato sotto il profilo organizzativo e procedurale. In tutti i Dipartimenti risultano formalmente definiti organi, responsabilità e strumenti di pianificazione, monitoraggio e riesame, coerentemente con il modello AVA3 e con il quadro metodologico di Ateneo. Analogamente, la pianificazione strategica appare supportata da strumenti comuni, quali i PTD, la SUA-Dip e la piattaforma SPRINT, che consentono un monitoraggio progressivamente più sistematico delle attività.

Le principali opportunità di miglioramento riguardano la necessità di rafforzare il collegamento tra pianificazione, monitoraggio, riesame e assunzione delle decisioni, rendendo maggiormente documentabile il contributo delle evidenze raccolte all'individuazione delle priorità strategiche e alla definizione delle azioni di miglioramento. In tale prospettiva, permangono margini di sviluppo nella piena applicazione della logica del ciclo PDCA e nella capacità di valutare gli effetti delle azioni intraprese.

Con riferimento alle singole missioni istituzionali, il NdV rileva l'opportunità di ulteriore sviluppo del ruolo dei Dipartimenti nel governo della qualità della didattica, nella promozione e nel monitoraggio delle iniziative di faculty development, nell'integrazione dei Centri di Ricerca e delle attività di valorizzazione della conoscenza nella programmazione strategica, nonché nella definizione di criteri sempre più trasparenti per l'allocazione delle risorse. In alcune strutture emergono criticità relative a spazi, infrastrutture e personale di supporto, che richiedono una rappresentazione sistematica nei processi di pianificazione e riesame, affinché le relative esigenze possano essere valutate, prioritizzate e ricondotte, ove necessario, ai processi di programmazione e allocazione delle risorse di Dipartimento e di Ateneo.

Nel complesso, le audizioni restituiscono l'immagine di un sistema dipartimentale che ha raggiunto un buon livello di formalizzazione dei processi di AQ e che è ora chiamato a

consolidarne la maturità, sviluppando una maggiore capacità di utilizzare il sistema di AQ come effettivo strumento di governo e di miglioramento continuo.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV esprime una valutazione complessivamente positiva sul grado di strutturazione del sistema di AQ dipartimentale. La pianificazione strategica dei Dipartimenti risulta integrata con quella di Ateneo e supportata da strumenti comuni di programmazione, monitoraggio e riesame, mentre il completamento del primo ciclo annuale di monitoraggio della programmazione dipartimentale rappresenta un ulteriore elemento di consolidamento del sistema.

Le evidenze documentali e gli esiti delle audizioni mostrano tuttavia livelli di maturità non ancora pienamente omogenei tra le strutture. I principali margini di miglioramento riguardano la capacità dei Dipartimenti di sviluppare, nei diversi ambiti della didattica, della ricerca e della valorizzazione della conoscenza, una lettura critica e integrata delle evidenze disponibili e di documentare con maggiore chiarezza il percorso che, a partire dai risultati del monitoraggio, conduce all'individuazione delle priorità, alle decisioni assunte e alla definizione delle conseguenti azioni di miglioramento, fino alla successiva verifica della loro efficacia. Il monitoraggio dovrebbe consentire il riesame non soltanto dello stato di attuazione delle azioni e del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei relativi indicatori, ma, ove possibile, anche dei risultati e degli effetti prodotti sulla qualità della didattica, della ricerca e della valorizzazione della conoscenza.

Il NdV ritiene opportuno che, nei successivi cicli di pianificazione e riesame, sia posta attenzione alla capacità degli obiettivi e degli indicatori adottati di rappresentare effettive priorità di sviluppo e di sostenere processi di miglioramento significativi.

Tali aspetti saranno oggetto di ulteriore approfondimento nell'ambito del progressivo completamento del ciclo di audizioni dipartimentali.

1.4.3 Dipartimento di Eccellenza

Nell'ambito della selezione ministeriale dei Dipartimenti di Eccellenza 2023–2027, il Dipartimento di Economia (DiECO) è risultato assegnatario di un finanziamento complessivo pari a 5.253.070 euro. Il progetto, intitolato “Modelli decisionali e comportamentali in un contesto di incertezza: innovazione ed evoluzione dei sistemi economici”, è orientato al rafforzamento della capacità di ricerca del Dipartimento attraverso interventi sul capitale umano, sulle infrastrutture scientifiche, sull'internazionalizzazione e sul supporto organizzativo alla ricerca.

L'analisi del NdV si è basata sul progetto e sul relativo cronoprogramma, sulle Relazioni annuali 2023, 2024 e 2025, sui verbali del Managing Board e sulle deliberazioni del Consiglio di Dipartimento, nonché sulla documentazione di approfondimento trasmessa al NdV nel 2026. L'attenzione è stata rivolta in particolare allo stato di attuazione del progetto, alla governance e al monitoraggio, ai risultati progressivamente osservabili e alle prospettive di sostenibilità e trasferibilità.

La governance operativa è affidata al Managing Board, costituito nel 2023 e coordinato dal responsabile del progetto, che esamina lo stato di avanzamento e le richieste di utilizzo delle risorse e formula le relative proposte. Le Linee Guida approvate dal Consiglio di Dipartimento

nel marzo 2023 disciplinano le modalità di gestione del progetto e, tra gli altri aspetti, i criteri di attribuzione della premialità. La documentazione consente di ricostruire, per le principali iniziative, il percorso dalla proposta alla valutazione del Managing Board e, ove prevista, alla deliberazione del Consiglio di Dipartimento.

La componente esterna della governance non risulta ancora pienamente attuata: l'Advisory Board internazionale, previsto dal progetto e dal relativo cronoprogramma, è indicato nella documentazione più recente come da completare nel corso del 2026.

Le evidenze esaminate documentano il progressivo passaggio dalla fase di avvio del 2023 al consolidamento degli interventi nel biennio successivo. Nel primo anno sono stati definiti gli assetti organizzativi e le Linee Guida del progetto, avviati gli interventi infrastrutturali e le procedure di reclutamento e introdotte le prime misure di supporto alla ricerca; nel 2024 e nel 2025 si sono progressivamente ampliate le attività scientifiche, formative e di internazionalizzazione e consolidate le strutture e le procedure organizzative.

Un risultato rilevante del progetto è rappresentato dalla costituzione e dallo sviluppo di tre strutture dedicate alla ricerca: InsIDE Lab, orientato all'elaborazione statistica dei dati e allo sviluppo di metodologie statistiche, econometriche e di intelligenza artificiale; MP4I Lab, dedicato allo studio delle pratiche manageriali e di innovazione delle imprese, anche attraverso una rilevazione annuale su un campione di imprese italiane; e InExEc Center, rivolto alla ricerca sperimentale e comportamentale. La loro operatività è stata sostenuta attraverso l'acquisizione di banche dati, software, servizi e strumentazioni e lo sviluppo di procedure specifiche di supporto alla ricerca.

Al rafforzamento delle infrastrutture si associa lo sviluppo del supporto operativo alla ricerca attraverso le figure del Research Manager e del Data Manager. Il Research Manager assicura supporto in diverse fasi del processo, dalla ricognizione delle opportunità di finanziamento alla progettazione, organizzazione e disseminazione delle iniziative, fino al monitoraggio e alla rendicontazione; il Data Manager è rivolto alla gestione e analisi dei dati, alle infrastrutture informatiche e alle procedure connesse all'open science. Tale assetto introduce un modello di supporto specialistico e continuativo alla ricerca che la documentazione individua anche come potenzialmente trasferibile ad altre strutture dell'Ateneo.

Le Relazioni annuali documentano una progressiva intensificazione della vita scientifica dipartimentale attraverso seminari, visiting scholar, summer school, workshop, conferenze e collaborazioni con istituzioni nazionali e internazionali. Nel 2025 gli Internal Seminars passano da 6 a 17 e gli Special Seminars da 8 a 9, mentre i Research Seminars rimangono stabili. Sono altresì documentate iniziative orientate alla costruzione di reti scientifiche e partnership internazionali, tra cui la collaborazione con HUIT, collegata alla definizione preliminare di un accordo di doppio titolo, e quella sviluppata dall'InsIDE Lab con il Center for Constructive Approximation della Vanderbilt University.

Con riferimento alla produzione scientifica, nel 2025 il numero complessivo di articoli su rivista rimane pari a 82, come nel 2024, mentre gli articoli classificati in Fascia A passano da 60 a 55 e quelli Q1 da 31 a 23. Il Managing Board prevede di mantenere tali indicatori sotto osservazione nella seconda parte del quinquennio, anche al fine di verificare l'efficacia degli strumenti di sostegno alla ricerca.

Il monitoraggio del progetto si basa sulle Relazioni annuali, sull'attività del Managing Board e sulla rendicontazione delle risorse e delle iniziative realizzate. La documentazione evidenzia la capacità di adattare alcuni interventi a vincoli normativi e operativi sopravvenuti, come avvenuto

per alcune modalità di reclutamento, mantenendo sostanzialmente inalterate le finalità del progetto.

La documentazione dedica specifica attenzione alla sostenibilità scientifica, economico-finanziaria e organizzativa degli interventi e alla loro possibile trasferibilità. Le evidenze disponibili consentono di individuare elementi suscettibili di consolidamento oltre il periodo di finanziamento: infrastrutture scientifiche, competenze specialistiche, procedure di supporto alla ricerca, reti nazionali e internazionali e pratiche di open science. Per alcune infrastrutture la prosecuzione dipenderà dalla capacità di attrarre finanziamenti competitivi, sviluppare partnership o integrare alcuni costi nei servizi ordinari dell'Ateneo.

Interesse, sotto il profilo istituzionale, riveste la potenziale trasferibilità ad altri Dipartimenti dell'Ateneo di alcune soluzioni organizzative sviluppate nell'ambito del progetto. La documentazione individua come maggiormente suscettibili di condivisione il modello di supporto ex ante alla ricerca sviluppato attraverso il Research Manager, le competenze specialistiche del Data Manager, le procedure di open science e, più in generale, alcune modalità di organizzazione e accompagnamento delle attività di ricerca.

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

Il NdV esprime una valutazione complessivamente positiva dello stato di attuazione del progetto nel triennio 2023–2025. Le evidenze esaminate documentano una sostanziale coerenza tra gli obiettivi originariamente definiti e gli interventi realizzati, nonché una progressiva strutturazione della governance, delle infrastrutture e degli strumenti di supporto alla ricerca. Il progetto appare aver superato la fase iniziale di attivazione degli interventi e aver raggiunto un livello di consolidamento che consente di apprezzarne non soltanto le attività realizzate, ma anche alcuni risultati di carattere strutturale.

Il NdV ritiene, in particolare, che uno degli elementi di maggiore interesse sia rappresentato dalla costruzione di capacità potenzialmente destinate a permanere oltre la durata del finanziamento: infrastrutture di ricerca, competenze specialistiche, modalità organizzative di supporto, procedure di gestione dei dati e di open science e reti di collaborazione nazionali e internazionali. In questa prospettiva, assume rilievo anche la possibilità di valorizzare a livello di Ateneo le esperienze che abbiano dimostrato efficacia e sostenibilità, valutandone l'eventuale trasferibilità, con gli opportuni adattamenti, ad altri Dipartimenti.

Permangono alcuni aspetti da consolidare. In particolare, appare opportuno completare l'assetto di governance attraverso l'effettiva operatività dell'Advisory Board internazionale e proseguire il monitoraggio dei risultati conseguiti, affiancando alla rendicontazione delle attività e delle risorse una lettura sempre più orientata agli effetti prodotti dagli interventi. In tale ambito dovrà essere seguita anche l'evoluzione degli indicatori della produzione scientifica, le cui variazioni più recenti non configurano, allo stato attuale, un segnale di criticità, ma rendono opportuno seguirne l'evoluzione nel prosieguo del quinquennio.

Il NdV ritiene infine che la sostenibilità costituisca un elemento centrale nell'ultima fase del progetto. Sarà pertanto importante che il Dipartimento definisca progressivamente, per le iniziative e le strutture che si intendono mantenere oltre il 2027, le condizioni organizzative ed economiche necessarie alla loro prosecuzione, individuando le relative priorità e le possibili fonti di finanziamento.



Le esperienze maturate nell'ambito del progetto di eccellenza costituiscono un patrimonio di interesse per l'Ateneo, anche nella prospettiva di una loro valorizzazione in altri Dipartimenti. Il NdV ritiene pertanto opportuno che l'Ateneo valuti quali soluzioni organizzative e operative, sulla base dell'efficacia dimostrata, della sostenibilità e dell'adattabilità ai diversi contesti disciplinari, possano contribuire al rafforzamento più generale del sistema di supporto alla ricerca.

SEZIONE 2 – 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 2026	Sì	Per l'anno 2026 non sono state apportate modifiche sulle dimensioni, scale e punteggi, rispetto al documento attuale, le modifiche inserite sono: - aggiornamento delle prospettive degli obiettivi, in coerenza con il Piano Strategico 2024-2030 - tabella 6 del SMVP 2026 - introduzione della fase di validazione degli obiettivi da parte del dirigente dell'area - direttamente nell'applicativo SPRINT - approvazione degli obiettivi operativi con il decreto del direttore generale, tranne per la performance istituzionale e organizzativa e gli obiettivi individuali del Direttore generale e dei dirigenti che saranno approvati nel PIAO - aggiornamento degli attori coinvolti nel processo di validazione, introducendo la figura dei RAD - tabella 7 del SMVP 2026. L'aggiornamento in corso d'anno 2026 si è reso necessario per introdurre la scheda di valutazione di Collaboratori ed esperti linguistici, in quanto nel mese di aprile 2026 sono state assunte due risorse umane nell'inquadramento in oggetto, per la prima volta nel nostro ateneo.
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. <u>Allegato 1 Schede per la valutazione dei comportamenti</u>)
Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi	Sì	I pesi attribuiti sono differenziati per dimensione e ruolo ricoperto. (cfr. Tabella 4 - Le dimensioni e relativo peso nella valutazione individuale per le

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?		diverse tipologie di personale coinvolto nel processo di valutazione)
Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?	Sì	Nel paragrafo 4.3 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 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. 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. 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.
Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e	Nessuna variazione rispetto all'anno precedente	La performance individuale del Direttore Generale è composta da: - Performance Organizzativa Istituzionale, (peso 30%) (Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder) - Obiettivi individuali, (peso 50%),

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente		- Performance comportamentale: (set di competenze trasversali) (peso 20%). La valutazione è espressa dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore/la Rettrice.
Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente	Nessuna variazione rispetto all'anno precedente	La performance individuale dei Dirigenti è composta da: - 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%)
Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)	1) Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 2) Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 3) Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 4) Altro (specificare)	
Quali delle seguenti indicazioni previste dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 è stata	1) Valutazione dal basso dei Dirigenti 2) Valutazione tra pari del personale 3) Valutazione collegiale 4) Valutazione da parte di stakeholder esterni (in riferimento alla performance	Valutazione da parte di stakeholder interni (studenti, dottorandi, assegnisti, ptab, docenti) in riferimento alla performance organizzativa dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
adottata dall'ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)	organizzativa) 5) Valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership 6) Assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi finalizzati alla definizione di piani formativi individuali 7) Altre forme di premialità (aggiuntive rispetto a quelle economiche) 8) Altro (specificare)	
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)	1) Sì, per i Dirigenti delle aree bilancio e contabilità; 2) Sì, per il Direttore Generale; 3) Sì, anche per altri Dirigenti 4) No 5) Altro (specificare)	Nel ciclo di performance 2026 il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali è uno degli obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione centrale ed è inoltre un obiettivo individuale dei responsabili amministrativi di dipartimento

2.2 PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2026-2028

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
Valore Pubblico		
Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?	1) Sì 2) In parte 3) No	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (2026-2028) è stato approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n.18 del 28 gennaio 2026 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	1) Sì (Valore Pubblico e Strategie)	Una delle principali novità del

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?	2) Sì (solo Valore Pubblico) 3) No	PIAO 2026-2028 è l'introduzione per la prima volta, di specifici obiettivi di valore pubblico. Nello specifico, l' Allegato n.3 (dedicato agli obiettivi di performance istituzionale) evidenzia in modo trasparente la correlazione diretta tra gli obiettivi di performance istituzionale, i macroobiettivi strategici e gli obiettivi di valore pubblico.
Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO	1) Meno di 5 2) Tra 5 e 10 3) Tra 11 e 15 4) Più di 15	Nel PIAO 2026-2028 sono stati esplicitati otto obiettivi di valore pubblico (pag.33 del documento).
Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?	1) Sì interni ed esterni 2) Sì esterni 3) Sì interni 4) 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?	1) Sì 2) No	Ogni obiettivo di valore pubblico è stato associato ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030 (pag. 33 del PIAO 2026-2028)
Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di 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...)	1) Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance 2) Sì, solo a livello di Valore Pubblico 3) Sì, solo a livello di obiettivi di performance 4) No	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
		• 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” Programmazione triennale
Se l'Ateneo ha ricevuto nel 2025 il rapporto di accreditamento periodico, nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili al superamento delle raccomandazioni o comunque alle aree di miglioramento indicate dalla CEV?	1) Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance 2) Sì, solo a livello di Valore Pubblico 3) Sì, solo a livello di obiettivi di performance 4) No	Nel 2025 l'Ateneo non ha ricevuto il rapporto di accreditamento.
Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?	1) Sì per tutti gli obiettivi 2) Sì per alcuni 3) No	Gli stakeholder sono stati individuati per l'intera struttura degli obiettivi istituzionali, organizzativi e individuali. L'individuazione dei portatori di interesse include gli obiettivi di valore pubblico, data la loro correlazione diretta con gli obiettivi di performance istituzionale.
Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati, baseline e target?	1) Sì (indicatori, fonte dei dati, baseline e target) 2) Sì (indicatori, fonte dati e target) 3) Sì (indicatori e fonte dei dati) 4) Sì (indicatori e target) 5) No	Gli obiettivi di valore pubblico sono direttamente correlati agli obiettivi di performance istituzionale, che prevedono l'associazione con indicatori, fonte dei dati, baseline e target

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
In che misura il PIAO 2026-2028 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)?	1) Recepimento completo: tutte le cinque aree strategiche sono state declinate nel PIAO con specifici obiettivi formativi, target e indicatori; 2) 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; 3) Recepimento parziale: sono state accolte alcune delle aree strategiche (2-3) con una programmazione formativa ancora in fase di sviluppo; 4) Recepimento minimo: È stata avviata solo la fase di analisi dei fabbisogni formativi, ma non sono ancora stati definiti interventi specifici; 5) Nessun recepimento: Il PIAO 2026-2028 non ha ancora accolto le indicazioni della Direttiva ministeriale 6) Altro (specificare)	Paragrafo 3.4 del PIAO – Piano di sviluppo delle risorse umane e l' Allegato 15 del PIAO 2026-2028
Il PIAO 2026-2028 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?	1) Sì, completamente: L'obiettivo delle 40 ore annue pro-capite è stato formalmente assegnato a tutti i dirigenti come obiettivo di performance individuale; 2) 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.); 3) Recepito solo parzialmente: L'obiettivo delle 40 ore formative è stato incluso nel PIAO come indirizzo generale, ma non è stato ancora	Obiettivo era stato assegnato nel 2025

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
	formalizzato come obiettivo di performance per i dirigenti; 4) In fase di implementazione: L'obiettivo è stato incluso nel PIAO ma la sua operatività è programmata per una fase successiva; 5) Non recepito: L'obiettivo non è stato incluso nel PIAO 2026-2028 dell'ateneo; 6) Altro (specificare)	
Performance		
Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?	1) Sì 2) In parte 3) No	Laddove possibile, gli obiettivi individuali sono correlati ai macroobiettivi strategici e quindi agli obiettivi di Valore pubblico
Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2026 – 2028 come si può qualificare rispetto al PIAO 2025 – 2028?	1) Complessivamente coerente e in sostanziale continuità 2) Caratterizzato da alcune modifiche 3) Caratterizzato da significative modifiche	- Sono stati definiti gli obiettivi di valore pubblico Il piano è stato aggiornato in funzione del Piano strategico 2024-2030 approvato nel 2025
Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Obiettivi istituzionali (a livello di ateneo) 2) Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali) 3) Obiettivi organizzativi (a livello di Strutture/Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali). 4) Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti) 5) Obiettivi individuali a tutti i livelli	PIAO 2026-2028, Allegati: n.3 – obiettivi di performance istituzionale n.4 – obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti n.5 – obiettivi individuali del direttore generale e dei dirigenti
Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più	1) Sì, sempre 2) Nella maggior parte dei casi 3) Solo in alcuni casi	La maggior parte degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa sono misurati con più indicatori

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)	4) No, mai	
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)	1) Efficacia 2) Efficienza 3) Qualità percepita (customer satisfaction) 5) Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo) 6) Tempistiche/scadenze 7) Altro (specificare)	
Per la definizione dei target di performance quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Si tiene conto delle serie storiche 2) Si fa riferimento a benchmark interni 3) Si fa riferimento a benchmark esterni (specificare nei commenti) 4) Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder 5) Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili 6) altro (specificare)	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?	1) Sì 2) No 3) Altro (specificare)	È possibile indicare le risorse finanziarie durante la formulazione dell'obiettivo nell'applicativo SPRINT, per 2026 nessuno ha popolato il campo.
Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	1) Sì 2) No 3) 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	1) Sì (specificare quale utenza è coinvolta)	La soddisfazione dell'utenza è prevista per gli obiettivi di performance istituzionale e

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?	2) No 3) Altro (specificare)	organizzativa. Sono coinvolti gli studenti e i laureati
Se SI (al punto 30), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaurea; ANVUR, di ateneo, ecc.) 2) Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)	Good Practice, Almalaurea, ANVUR
Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)	1) dati certificati e pubblicati 2) autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo 3) banche dati dell'ateneo 4) banche dati esterne 5) nessuna fonte specifica 6) altro (specificare)	Pro3, MUR
Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance		Dal 2025 il monitoraggio intermedio è previsto agli inizi di luglio, (con riferimento 30 giugno) mentre a gennaio dell'anno successivo viene effettuato un monitoraggio finale. 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 intermedio 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 validate dal Valutatore e approvate dal Direttore generale o dal CdA per gli obiettivi del Direttore generale e dei dirigenti. Gli obiettivi vengono aggiornati direttamente nell'applicativo SPRINT, tenendo traccia delle versioni precedenti. A gennaio dell'anno n+1 viene



Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
		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.
L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	1) Sì (specificare con quale modalità) 2) No 3) Altro (specificare)	

SEZIONE 3 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI

Premessa

Sulla base delle analisi e delle valutazioni sviluppate nei precedenti capitoli, il Nucleo di Valutazione individua di seguito le principali azioni di miglioramento sulle quali ritiene opportuno concentrare l'attenzione dell'Ateneo nel successivo ciclo di programmazione e valutazione.

Le raccomandazioni sono formulate privilegiando gli aspetti che, per rilevanza delle evidenze emerse, trasversalità dell'impatto o grado di consolidamento dei processi, assumono particolare significato ai fini dell'ulteriore sviluppo del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo. Devono essere lette congiuntamente alle analisi, alle valutazioni, alle osservazioni e alle indicazioni formulate nelle diverse sezioni della Relazione, che ne costituiscono il quadro di riferimento e mantengono piena rilevanza ai fini dei successivi processi di monitoraggio e miglioramento.

Le raccomandazioni e i suggerimenti sono ricondotti a tre categorie:

Priorità di sistema – nodi di sistema, criticità significative o condizioni suscettibili di incidere in misura rilevante sul conseguimento degli obiettivi strategici e sulla qualità dei processi.

Esigenza significativa di consolidamento – processi già avviati, per i quali le evidenze mostrano tuttavia la necessità di rafforzarne l'effettiva applicazione, l'efficacia o l'omogeneità di attuazione e monitoraggio.

Ulteriore sviluppo di processo già sostanzialmente presidiato – interventi riferiti a processi già avviati e complessivamente adeguati, per i quali le evidenze individuano opportunità di ulteriore sviluppo.

AMBITO A. SISTEMA DI GOVERNO E ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

1. Consolidare il coinvolgimento degli stakeholder esterni nel ciclo strategico

Il NdV raccomanda di rafforzare il coinvolgimento degli stakeholder esterni nelle diverse fasi del ciclo strategico, anche valorizzando la Consulta Ateneo-Territorio quale sede stabile di ascolto e confronto. Il contributo degli stakeholder dovrebbe essere reso maggiormente tracciabile, evidenziando come le istanze e le indicazioni raccolte siano considerate nella pianificazione, nel monitoraggio e nel riesame delle strategie di Ateneo.

Ulteriore sviluppo di processo già sostanzialmente presidiato.

Responsabile dell'attuazione: Organi di Governo, con il supporto della Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica.

Evidenze per il monitoraggio: documentazione dei confronti con la Consulta Ateneo-Territorio; modalità di coinvolgimento degli stakeholder; utilizzo dei contributi raccolti nei processi di pianificazione, monitoraggio e riesame.

2. Rafforzare il raccordo tra monitoraggio, riesame e processi decisionali

Il NdV raccomanda di proseguire nel rafforzamento dell'integrazione tra monitoraggio, riesame e processi decisionali ai diversi livelli dell'Ateneo, con particolare attenzione al livello

dipartimentale. La documentazione dovrebbe consentire di ricostruire con chiarezza come le evidenze emerse dal monitoraggio e dal riesame siano utilizzate per assumere decisioni e definire le conseguenti azioni e come, successivamente, ne siano valutati i risultati e l'efficacia.

Esigenza significativa di consolidamento.

Responsabile dell'attuazione: Organi di Governo, Direttori di Dipartimento.

Evidenze per il monitoraggio: documentazione di monitoraggio e riesame; decisioni e azioni conseguenti; evidenze della valutazione della loro efficacia; attività di audit.

3. Consolidare la qualità della partecipazione studentesca ai processi di AQ

Il NdV raccomanda di rendere continuative le iniziative di formazione e accompagnamento rivolte ai rappresentanti degli studenti nei processi di AQ, valorizzando l'esperienza avviata nel 2026 e assicurando il tempestivo coinvolgimento dei nuovi rappresentanti. L'efficacia delle iniziative dovrebbe essere valutata verificando in quale misura contribuiscano a una partecipazione consapevole ed effettiva degli studenti ai processi di monitoraggio, riesame e miglioramento.

Ulteriore sviluppo di processo già sostanzialmente presidiato.

Responsabile dell'attuazione: Presidio della Qualità.

Evidenze per il monitoraggio: iniziative formative e partecipazione; coinvolgimento dei nuovi rappresentanti; evidenze della partecipazione studentesca ai processi di AQ e del contributo apportato; attività di audit.

AMBITO B. RISORSE

1. Consolidare la valutazione degli esiti delle politiche per il personale docente e ricercatore

Il NdV raccomanda di consolidare il monitoraggio degli esiti delle politiche di programmazione, reclutamento e sviluppo del personale docente e ricercatore, verificando periodicamente i risultati conseguiti in relazione ai fabbisogni rilevati, agli obiettivi strategici dell'Ateneo e dei Dipartimenti e alle risorse assegnate.

Il monitoraggio dovrebbe consentire di valutarne gli effetti nel medio periodo sulla sostenibilità della didattica, sullo sviluppo delle competenze scientifiche e sulle traiettorie di sviluppo dei Dipartimenti.

Esigenza significativa di consolidamento.

Responsabile dell'attuazione: Organi di Governo.

Evidenze per il monitoraggio: documenti di programmazione del personale; criteri e deliberazioni di allocazione delle risorse; indicatori relativi al reclutamento e alla sostenibilità della didattica; evidenze relative allo sviluppo della ricerca; attività di audit.

2. Presidiare l'adeguatezza degli spazi destinati alla ricerca

Il NdV raccomanda di considerare in modo specifico, nell'ambito della programmazione infrastrutturale, l'adeguatezza degli spazi destinati alla ricerca, tenendo conto congiuntamente dell'andamento degli indicatori, dei fabbisogni rilevati dai Dipartimenti e delle prospettive di

sviluppo delle attività scientifiche. La programmazione degli interventi dovrebbe essere accompagnata dal monitoraggio della loro attuazione e dei relativi effetti sulla disponibilità e sull'adeguatezza degli spazi.

Priorità di sistema.

Responsabile dell'attuazione: Organi di Governo.

Evidenze per il monitoraggio: indicatori relativi agli spazi per la ricerca; documenti di programmazione edilizia; fabbisogni rilevati dai Dipartimenti; stato di avanzamento degli interventi ed evidenze dei relativi effetti; attività di audit.

AMBITO C. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

1. Consolidare l'effettiva applicazione dei processi di AQ nelle strutture

Il NdV raccomanda a CdS, CdDR e Dipartimenti di proseguire nel consolidamento dell'applicazione sostanziale dei processi di AQ. In un sistema di strumenti e procedure strutturato, l'attenzione dovrebbe essere rivolta al loro utilizzo effettivo come supporto all'analisi e al miglioramento: le strutture dovrebbero utilizzare sistematicamente e in modo integrato le evidenze disponibili per individuare le criticità, analizzarne le cause, valutarne la rilevanza, definire azioni di miglioramento coerenti e verificarne nel tempo l'efficacia.

Esigenza significativa di consolidamento.

Responsabile dell'attuazione: Corsi di Studio, Corsi di Dottorato e Dipartimenti.

Evidenze per il monitoraggio: documentazione di monitoraggio e riesame di CdS, CdDR e Dipartimenti; tracciabilità tra criticità rilevate, analisi delle cause, azioni di miglioramento e verifica della loro efficacia; successive audizioni del NdV.

2. Consolidare l'accompagnamento delle strutture nei processi di AQ

Il NdV raccomanda al PQA di rafforzare l'accompagnamento delle strutture nelle diverse fasi di attuazione dei processi di AQ, modulando il supporto in funzione dei fabbisogni e del diverso grado di maturità rilevato. Le attività di monitoraggio del PQA dovrebbero consentire di individuare le difficoltà incontrate dalle strutture, orientare forme di supporto mirate e verificarne successivamente gli esiti. In tale quadro, si inserisce anche il sostegno al Centro Speciale per la Formazione degli Insegnanti nella progressiva integrazione dei propri processi nel sistema di AQ di Ateneo.

Esigenza significativa di consolidamento.

Responsabile dell'attuazione: Presidio della Qualità.

Evidenze per il monitoraggio: esiti del monitoraggio del PQA sull'applicazione dei processi di AQ; interventi di accompagnamento e relativi esiti; evidenze della progressiva integrazione del Centro Speciale per la Formazione degli Insegnanti nel sistema di AQ di Ateneo.

AMBITO D. QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

1. Rafforzare le condizioni organizzative e la valutazione dell'efficacia delle politiche di internazionalizzazione

Nel quadro delle iniziative già avviate dall'Ateneo, il NdV raccomanda di proseguire nel potenziamento delle condizioni organizzative a supporto dell'internazionalizzazione, con particolare attenzione all'attrazione e all'accoglienza di studenti, dottorandi, visiting professor e ricercatori internazionali. Parallelamente, il NdV raccomanda di rafforzare la valutazione dell'efficacia delle politiche adottate, integrando il monitoraggio dei target interni con il confronto sistematico con i benchmark di riferimento e con l'analisi dei risultati conseguiti, così da orientare le successive decisioni di programmazione.

Priorità di sistema.

Responsabile dell'attuazione: Delegata all'Internazionalizzazione, con il supporto delle strutture amministrative competenti.

Evidenze per il monitoraggio: indicatori e benchmark di internazionalizzazione; condizioni organizzative a supporto; risultati delle politiche adottate; conseguenti decisioni di programmazione.

2. Rafforzare il monitoraggio della continuità della filiera formativa LT–LM–PhD

Il NdV raccomanda di rafforzare il monitoraggio della continuità tra Corsi di Laurea, Lauree Magistrali e Dottorati di Ricerca, integrando le evidenze relative ai percorsi dei laureati, alla capacità attrattiva delle LM e alla prosecuzione verso la formazione dottorale, al fine di individuare eventuali discontinuità e orientare, sulla base delle evidenze raccolte, le scelte relative allo sviluppo dell'offerta formativa.

Esigenza significativa di consolidamento.

Responsabile dell'attuazione: Organi di Governo, Delegata alla Didattica e alla Formazione con il supporto delle strutture amministrative competenti.

Evidenze per il monitoraggio: analisi dei percorsi LT–LM–PhD; provenienza degli iscritti alle LM e ai CdDR; dati monitoraggio carriere studenti; evidenze delle discontinuità individuate e delle conseguenti decisioni o azioni.

3. Rafforzare la valutazione dell'efficacia delle politiche e dei servizi rivolti agli studenti

Il NdV raccomanda di rafforzare la valutazione dell'efficacia delle principali politiche e dei servizi rivolti agli studenti, integrando le rilevazioni di partecipazione e soddisfazione con evidenze sui risultati degli interventi realizzati. Particolare attenzione dovrebbe essere riservata all'efficacia delle iniziative di orientamento, promozione e comunicazione dell'offerta formativa, nonché degli interventi finalizzati a favorire la regolarità delle carriere. Gli esiti delle valutazioni dovrebbero essere utilizzati per orientare la successiva programmazione e, ove necessario, la ridefinizione degli interventi.

Esigenza significativa di consolidamento.

Responsabile dell'attuazione: Delegata alla Didattica e alla Formazione, in raccordo con le Deleghe competenti per i diversi ambiti.

Evidenze per il monitoraggio: strumenti e risultati della valutazione delle politiche e dei servizi rivolti agli studenti; evidenze relative agli esiti delle iniziative di orientamento, promozione e comunicazione dell'offerta formativa e degli interventi per la regolarità delle

carriere; conseguenti decisioni di programmazione e ridefinizione degli interventi; attività di audit.

4. Consolidare l'effettivo funzionamento dei Comitati di Indirizzo

Il NdV raccomanda di consolidare l'effettivo funzionamento dei Comitati di Indirizzo, esplicitandone i criteri di composizione e assicurando un'adeguata rappresentatività delle Parti Interessate rispetto agli obiettivi formativi e alle specificità culturali, scientifiche e professionali dei diversi percorsi, la continuità delle consultazioni e la tracciabilità del loro contributo ai processi di aggiornamento e sviluppo dell'offerta formativa.

Ulteriore sviluppo di processo già sostanzialmente presidiato.

Responsabile dell'attuazione: Corsi di Studio e Dipartimenti, con il presidio metodologico del Presidio della Qualità.

Evidenze per il monitoraggio: esplicitazione dei criteri di composizione dei Comitati di Indirizzo; documentazione delle consultazioni; evidenze del contributo delle Parti Interessate alle decisioni di aggiornamento e sviluppo dei percorsi formativi; monitoraggio del PQA; attività di audit.

5. Presidiare il successo formativo nel primo anno dei Corsi di Studio

Il NdV raccomanda di rafforzare il presidio delle dinamiche delle carriere degli studenti del primo anno di Corso, attraverso una lettura integrata degli indicatori relativi alla prosecuzione al secondo anno, all'acquisizione dei CFU, agli OFA e agli abbandoni, al fine di individuare tempestivamente i CdS nei quali gli indicatori evidenzino criticità o andamenti meritevoli di approfondimento.

Le evidenze raccolte dovrebbero orientare in modo selettivo gli interventi di tutorato, riallineamento delle competenze e accompagnamento metodologico e consentire di valutarne l'efficacia nel tempo.

Priorità di sistema.

Responsabile dell'attuazione: Delegata alla Didattica e alla Formazione.

Evidenze per il monitoraggio: indicatori relativi alla prosecuzione al secondo anno, all'acquisizione dei CFU e agli abbandoni, anche a livello di CdS; attribuzione e assolvimento degli OFA; approfondimenti sulle criticità e sugli andamenti rilevati; interventi di tutorato, riallineamento e accompagnamento; evidenze della valutazione della loro efficacia; SMA e Riesami Ciclici; attività di audit.

AMBITO E. QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA

1. Integrare la valutazione di impatto nelle politiche per la ricerca e la valorizzazione della conoscenza

Il NdV raccomanda di sviluppare ulteriormente la valutazione delle politiche per la ricerca e la valorizzazione della conoscenza, integrando gli indicatori di attuazione e di risultato già utilizzati con un insieme selezionato di indicatori di impatto, coerenti con gli obiettivi strategici. Tali

indicatori dovrebbero essere progressivamente utilizzati nei processi di monitoraggio e riesame per valutare gli effetti delle politiche adottate e orientarne il successivo sviluppo.

Ulteriore sviluppo di processo già sostanzialmente presidiato.

Responsabile dell'attuazione: Delegato alla Ricerca e Delegato alla Valorizzazione della Conoscenza

Evidenze per il monitoraggio: indicatori di impatto introdotti; loro integrazione nei sistemi di monitoraggio e riesame; evidenze dell'utilizzo nella valutazione e nel successivo sviluppo delle politiche.

2. Consolidare la qualità del riesame dipartimentale

Il NdV raccomanda di proseguire nel consolidamento della qualità dei riesami dipartimentali, valorizzando il percorso già avviato e promuovendo una maggiore omogeneità nella qualità e nella profondità delle analisi. Il PQA dovrebbe continuare ad accompagnare tale processo attraverso indicazioni metodologiche e forme di supporto operativo mirate.

Ulteriore sviluppo di processo già sostanzialmente presidiato.

Responsabile dell'attuazione: Dipartimenti, con il presidio metodologico del PQA

Evidenze per il monitoraggio: qualità delle analisi sviluppate nei riesami dipartimentali; approfondimento delle cause e utilizzo dei benchmark; collegamento tra criticità rilevate e azioni di miglioramento; verifica dell'efficacia delle azioni intraprese; attività di accompagnamento del PQA; relazione annuale PQA; attività di audit.

3. Rafforzare il raccordo tra riesame dei Dottorati e politiche di Ateneo

Il NdV raccomanda di rendere sistematico e documentato il raccordo tra gli esiti delle Relazioni di Monitoraggio e Riesame dei singoli CdDR e i processi di analisi sviluppati a livello dipartimentale e di Ateneo. Le evidenze, le criticità e le esigenze di sviluppo individuate dai CdDR dovrebbero essere considerate dai Dipartimenti e concorrere, attraverso una lettura complessiva a livello di Ateneo, alla definizione delle priorità strategiche della formazione dottorale e delle correlate politiche di ricerca.

Esigenza significativa di consolidamento.

Responsabile dell'attuazione: Dipartimenti e Scuola di Dottorato, per gli ambiti di rispettiva competenza

Evidenze per il monitoraggio: analisi degli esiti delle Relazioni di Monitoraggio e Riesame dei CdDR; evidenze della loro considerazione a livello dipartimentale; analisi complessive sviluppate a livello di Ateneo; utilizzo delle evidenze nella definizione delle priorità della formazione dottorale e delle politiche di ricerca.

4. Rafforzare la formalizzazione dei criteri di distribuzione interna delle risorse dei Dipartimenti

Il NdV raccomanda di rendere maggiormente espliciti e documentati i criteri utilizzati dai Dipartimenti per la distribuzione delle risorse destinate alla ricerca e alla formazione dottorale, rendendo trasparente e ricostruibile il passaggio dai fabbisogni rilevati alla valutazione comparativa delle esigenze e alla definizione delle priorità di allocazione. I criteri adottati devono



mostrare coerenza con gli obiettivi strategici delle strutture e con gli indirizzi di Ateneo, anche alla luce dell'evoluzione del modello di assegnazione delle risorse.

Esigenza significativa di consolidamento.

Responsabile dell'attuazione: Dipartimenti.

Evidenze per il monitoraggio: criteri formalizzati di distribuzione delle risorse; evidenze della loro applicazione; coerenza con gli obiettivi strategici delle strutture e con gli indirizzi di Ateneo; strumenti di incentivazione e premialità adottati; attività di audit.

				iC02 Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso		iC06 Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L) - Laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita		iC07 Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU) - Laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina, ecc.)		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		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 Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata		iC22 Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso		iC25 Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS		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)				
Dipartimento	Nome Corso	Durat a Corso	Anno accademico	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	Indicatore di riferimento	Indicatore Insubria	Indicatore di riferimento			
Biotecnologie E Scienze Della Vita	Biotecnologie	3	2022	0.763	0.107	0.341	0.976	-	-	0.393	-0.123	0.550	0.163	0.287	0.112	0.427	0.185	0.694	-0.069	0.302	0.121	0.966	0.050	18.818	23.148	25.263	28.682			
			2023	0.593	-0.120	0.200	0.210	-	-	0.280	-0.362	0.374	-0.251	0.130	-0.511	0.415	0.218	0.667	-0.090	0.380	0.389	1.000	0.074	18.942	22.842	25.636	29.589			
			2024	0.527	-0.155	0.405	1.021	-	-	0.348	-0.270	0.504	-0.048	0.193	-0.315	0.435	0.275	0.735	0.020	0.264	-0.054	0.986	0.058	17.140	22.350	24.727	28.402			
	Scienze biologiche	3	2022	0.657	0.278	0.356	0.805	-	-	0.344	-0.115	0.491	0.062	0.164	-0.255	0.219	-0.250	0.662	-0.124	0.251	0.406	0.969	0.038	27.021	36.514	30.913	36.319			
			2023	0.686	0.368	0.178	-0.009	-	-	0.331	-0.198	0.444	-0.133	0.167	-0.348	0.318	0.213	0.716	-0.051	0.217	0.174	1.000	0.074	26.824	34.692	28.167	32.550			
			2024	0.580	0.249	0.348	0.796	-	-	0.369	-0.178	0.520	-0.050	0.172	-0.370	0.261	-0.016	0.724	-0.001	0.103	-0.464	0.913	-0.010	25.365	32.342	28.390	31.182			
	Scienze Biomediche	2	2022	0.731	0.072	-	-	1.000	0.211	0.749	0.154	0.952	0.002	0.619	0.200	0.875	0.145	0.791	0.076	0.833	0.511	0.962	0.055	6.106	13.481	4.241	7.459			
			2023	0.792	0.164	-	-	0.875	0.077	0.778	0.170	0.976	0.023	0.756	0.420	0.889	0.131	0.657	-0.092	0.714	0.247	0.880	-0.043	8.021	12.710	6.569	7.060			
			2024	0.875	0.489	-	-	0.875	0.057	0.809	0.211	0.972	0.013	0.750	0.373	0.810	0.037	0.690	-0.030	0.439	-0.243	0.938	0.042	9.810	12.292	6.277	7.003			
	Biologia e sostenibilità	2	2023	-	-	-	-	-	-	0.600	-0.097	1.000	0.049	0.667	0.252	-	-	0.930	0.285	-	-	-	-	0.974	12.710	0.974	7.060			
			2024	-	-	-	-	-	-	0.550	-0.176	1.000	0.042	0.750	0.373	-	-	0.600	-0.157	0.333	-0.425	-	-	2.388	12.292	4.221	7.003			
	Biotechnology for the Bio-based and Health Industry	2	2022	0.879	0.175	-	-	0.900	-0.004	0.909	0.328	1.000	0.035	0.923	0.770	0.889	0.101	0.698	-0.079	0.926	0.705	0.909	-0.011	6.780	9.927	4.067	5.376			
			2023	0.846	0.213	-	-	0.909	0.050	0.905	0.319	0.964	0.024	0.857	0.484	0.926	0.211	0.543	-0.270	0.923	0.379	0.946	0.038	6.009	9.255	4.331	5.432			
			2024	0.909	0.475	-	-	0.857	-0.055	0.839	0.203	0.949	-0.017	0.795	0.363	1.000	0.122	0.435	-0.404	0.500	-0.204	1.000	0.134	8.360	9.533	6.452	5.505			
Diritto, Economia E Culture	Scienze del Turismo	3	2022	0.651	0.039	0.587	0.348	-	-	0.530	-0.047	0.585	-0.160	0.390	-0.172	0.383	-0.181	0.546	0.023	0.292	-0.137	0.914	0.022	26.519	26.156	29.333	21.992			
			2023	0.657	0.098	0.371	-0.056	-	-	0.517	-0.095	0.657	-0.062	0.388	-0.203	0.375	-0.159	0.577	0.062	0.437	0.078	0.940	0.048	22.593	23.662	22.400	20.369			
			2024	0.674	0.150	0.521	0.109	-	-	0.605	-0.014	0.747	-0.005	0.493	-0.083	0.495	0.001	0.608	0.121	0.256	-0.339	0.904	0.009	20.148	22.715	24.000	19.756			
	GIURISPRUDENZA	5	2022	0.533	0.132	-	-	0.653	-0.015	0.554	0.028	0.654	-0.070	0.456	0.049	0.390	0.075	0.716	-0.088	0.216	-0.118	0.941	0.034	21.738	33.404	27.385	32.446			
			2023	0.536	0.127	-	-	0.714	0.066	0.566	0.024	0.686	-0.060	0.457	0.029	0.351	-0.028	0.712	-0.106	0.265	0.011	0.962	0.053	19.536	33.825	26.308	31.461			
			2024	0.477	0.036	-	-	0.818	0.093	0.685	0.214	0.758	-0.009	0.582	0.287	0.343	-0.068	0.733	-0.091	0.111	-0.536	0.941	0.026	21.384	34.315	36.000	33.491			
	Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale	2	2022	0.896	0.183	-	-	1.000	0.168	0.642	-0.150	0.950	-0.007	0.700	0.006	0.667	-0.117	0.246	-0.539	0.500	-0.114	0.909	0.064	4.408	24.566	3.317	12.724			
			2023	0.762	0.080	-	-	0.750	-0.074	0.770	0.019	1.000	0.058	0.818	0.162	0.700	-0.083	0.323	-0.406	0.650	0.067	0.775	-0.103	4.175	21.155	2.168	11.793			
			2024	0.759	0.185	-	-	0.923	0.077	0.685	-0.111	0.846	-0.117	0.692	-0.031	0.800	-0.012	0.362	-0.342	0.455	-0.210	0.828	-0.043	3.511	19.555	1.989	12.012			
	OSPITALITÀ PER LO SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE	2	2022	-	-	-	-	-	-	0.748	-0.050	0.909	0.012	0.636	-0.120	-	-	0.500	-0.125	-	-	-	-	3.727	16.667	3.727	12.369			
			2023	-	-	-	-	-	-	0.886	0.093	0.850	-0.071	0.850	0.158	-	-	0.495	-0.137	0.545	0.592	-	-	5.837	15.411	7.867	9.768			
				2024	1.000	0.594	-	-	-	-	0.852	0.047	0.920	-0.003	0.840	0.096	0.545	-0.033	0.509	-0.087	0.500	0.148	1.000	0.128	7.647	14.181	6.824	7.771		
				ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA'	3	2022	-	-	-	-	-	-	0.470	-0.173	0.681	-0.049	0.397	-0.129	-	-	0.627	0.018	-	-	-	-	49.912	51.875	49.912	49.538
						2023	-	-	-	-	-	-	0.505	-0.133	0.680	-0.088	0.305	-0.354	-	-	0.538	-0.126	-	-	-	-	48.053	50.968	75.726	47.928
2024	-	-	-			-	-	-	0.493	-0.124	0.761	-0.015	0.350	-0.214	-	-	0.543	-0.104	0.197	-0.509	-	-	43.498	49.662	66.089	47.828				
ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA' - DIGITALE	3	2023	-	-	-	-	-	-	0.322	-0.448	0.462	-0.382	0.277	-0.413	-	-	0.532	-0.135	-	-	-	-	20.814	50.968	20.814	47.928				
		2024	-	-	-	-	-	-	0.486	-0.136	0.619	-0.199	0.349	-0.215	-	-	0.506	-0.164	-	-	-	-	19.183	49.662	28.767	47.828				
		Economia, Diritto e Finanza d'Impresa	2	2022	0.800	-0.022	-</																							

				IC02 Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso		IC06 Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L) - Laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita		IC07 Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU) - Laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina, ecc.)		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		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 Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata		iC22 Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso		iC25 Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS		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)	
Dipartimento	Nome Corso	Durata Corso	Anno accademico	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	percentuale scostamento	Indicatore Insubria	Indicatore di riferimento	Indicatore Insubria	Indicatore di riferimento
Territorio	Scienze e tecniche della comunicazione	2	2022	0.833	0.203	-		1.000		0.796	0.139	0.939	0.014	0.879	0.431	0.714	0.005	0.509	-0.222	0.735	0.401	0.964	0.100	9.934	23.748	6.349	13.376
			2023	0.925	0.346	-		0.842	0.031	0.821	0.184	0.974	0.049	0.923	0.484	0.794	0.112	0.386	-0.366	0.758	0.369	0.942	0.123	6.500	21.122	4.405	11.543
			2024	0.824	0.309	-		0.840	-0.047	0.752	0.066	0.964	0.032	0.764	0.162	0.818	0.092	0.414	-0.277	0.795	0.718	0.854	0.016	9.000	20.015	8.854	11.517
			2022	0.759	0.095	0.632	0.326	-		0.609	-0.006	0.800	0.082	0.471	-0.082	0.564	0.038	0.265	-0.200	0.527	0.340	0.882	-0.003	15.976	37.091	11.842	33.338
Scuola Di Medicina	Scienze Motorie	3	2023	0.714	0.067	0.719	0.526	-		0.607	-0.041	0.762	0.015	0.475	-0.118	0.613	0.254	0.280	-0.129	0.520	0.306	0.857	-0.039	16.495	35.644	14.750	32.827
			2024	0.767	0.181	0.755	0.387	-		0.653	0.036	0.845	0.088	0.631	0.164	0.561	0.135	0.208	-0.395	0.386	-0.094	0.870	-0.027	16.820	34.335	15.000	31.584
			2022	0.532	-0.174	0.825	0.032	-		0.614	0.118	0.717	-0.033	0.504	0.180	0.538	-0.073	0.298	0.279	0.391	-0.104	0.946	0.027	12.715	19.505	15.605	20.719
			2023	0.596	-0.059	0.829	0.069	-		0.523	-0.068	0.694	-0.083	0.493	0.101	0.443	-0.205	0.287	0.214	0.376	-0.187	0.905	-0.012	12.342	19.670	16.271	19.469
	Infermieristica (abilitante alla professione sanitaria di Infermiere)	3	2024	0.671	0.084	0.929	0.095	-		0.518	-0.061	0.633	-0.151	0.511	0.218	0.541	-0.069	0.241	0.247	0.386	-0.142	0.838	-0.088	13.491	18.938	15.847	18.630
			2022	0.692	0.075	0.714	-0.107	-		0.757	0.379	0.786	0.060	0.714	0.672	0.692	0.192	0.403	0.732	0.471	0.078	0.923	0.003	4.904	19.505	7.831	20.719
			2023	0.889	0.403	0.667	-0.140	-		0.798	0.424	0.909	0.201	0.818	0.827	0.471	-0.157	0.425	0.797	0.538	0.165	1.000	0.092	5.380	19.670	7.647	19.469
			2024	0.636	0.028	0.750	-0.115	-		0.807	0.462	0.917	0.229	0.750	0.789	0.615	0.058	0.303	0.572	0.643	0.430	0.909	-0.010	4.642	18.938	5.369	18.630
	Ostetricia (abilitante alla professione sanitaria di Ostetrica/o)	3	2022	0.806	0.178	0.739	-0.037	-		0.727	0.055	0.870	0.065	0.739	0.174	0.771	0.012	0.375	0.191	0.700	0.016	0.952	0.155	13.457	10.537	11.786	10.173
			2023	0.761	0.135	0.820	0.058	-		0.643	-0.108	0.794	-0.068	0.676	0.000	0.725	-0.042	0.336	0.092	0.808	0.195	0.909	0.075	12.985	10.782	13.462	10.315
			2024	0.813	0.212	0.971	0.127	-		0.650	-0.120	0.724	-0.166	0.517	-0.254	0.846	0.139	0.195	-0.348	0.217	-0.670	0.968	0.130	10.698	10.961	11.821	10.452
	Educazione professionale (abilitante alla professione sanitaria di Educatore professionale)	3	2022	0.543	-0.207	0.889	0.158	-		0.685	-0.006	0.714	-0.126	0.619	-0.017	0.786	0.032	0.444	0.408	0.800	0.162	0.824	0.000	12.270	10.537	13.855	10.173
			2023	0.531	-0.207	0.952	0.229	-		0.816	0.132	0.905	0.062	0.857	0.267	0.800	0.057	0.483	0.570	0.591	-0.126	0.844	-0.002	11.263	10.782	11.989	10.315
			2024	0.605	-0.097	0.810	-0.060	-		0.917	0.242	1.000	0.151	1.000	0.442	0.682	-0.082	0.394	0.321	0.476	-0.276	0.842	-0.017	10.009	10.961	9.693	10.452
	Fisioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Fisioterapista)	3	2022	0.800	0.115	0.800	0.121	-		0.849	0.343	0.882	0.140	0.882	0.618	0.846	0.186	0.548	0.294	0.333	-0.441	0.900	0.002	5.700	7.279	9.756	7.962
			2023	0.455	-0.333	0.714	-0.005	-		0.498	-0.227	0.500	-0.367	0.300	-0.456	0.333	-0.486	0.503	0.232	0.385	-0.385	1.000	0.098	4.848	7.929	4.000	8.151
			2024	0.857	0.212	0.875	0.095	-		0.833	0.245	0.929	0.130	0.929	0.624	0.692	-0.009	0.506	0.249	0.824	0.324	0.833	-0.068	4.767	8.365	4.545	8.278
	Tecniche di laboratorio biomedico (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di laboratorio biomedico)	3	2022	0.667	-0.071	0.600	-0.159	-		0.605	-0.043	0.714	-0.077	0.714	0.310	0.857	0.202	0.377	-0.109	0.750	0.258	0.833	-0.072	3.840	7.279	5.780	7.962
			2023	0.818	0.200	0.625	-0.129	-		0.669	0.039	0.667	-0.156	0.333	-0.396	0.833	0.286	0.468	0.146	0.286	-0.543	0.909	-0.002	2.366	7.929	2.951	8.151
			2024	0.500	-0.293	1.000	0.251	-		0.638	-0.048	1.000	0.217	0.625	0.093	0.286	-0.591	0.269	-0.337	0.714	0.148	-		2.919	8.365	3.571	8.278
	Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di Igiene dentale (abilitante alla professione sanitaria di Igienista dentale)	3	2022	0.813	0.132	0.800	0.121	-		0.689	0.091	0.636	-0.178	0.636	0.167	0.846	0.186	0.429	0.013	0.800	0.342	1.000	0.113	6.237	7.279	4.651	7.962
			2023	0.833	0.223	1.000	0.393	-		0.854	0.324	0.786	-0.005	0.786	0.425	0.800	0.234	0.405	-0.008	0.818	0.307	1.000	0.098	5.957	7.929	6.053	8.151
			2024	0.737	0.042	0.929	0.162	-		0.944	0.410	0.929	0.130	0.857	0.499	0.818	0.171	0.356	-0.121	0.545	-0.123	1.000	0.118	5.083	8.365	4.928	8.278
	Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di radiologia medica)	3	2022	0.938	0.306	0.909	0.274	-		0.844	0.335	0.923	0.192	0.923	0.693	1.000	0.402	0.167	-0.605	0.700	0.174	1.000	0.113	10.140	7.279	21.168	7.962
			2023	0.529	-0.223	0.500	-0.303	-		0.729	0.131	0.750	-0.050	0.750	0.360	0.800	0.234	0.246	-0.398	0.429	-0.315	0.824	-0.096	9.248	7.929	17.834	8.151
			2024	0.583	-0.175	1.000	0.251	-		0.773	0.154	0.909	0.107	0.818	0.431	0.571	-0.182	0.310	-0.235	0.615	-0.011	0.833	-0.068	6.405	8.365	7.869	8.278
	Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di prevenzione)	3	2023	-	-	-	-	-		0.933	0.741	1.000	0.366	1.000	1.452	-	-	0.579	0.604	-	-	-	-	0.400	7.499	0.400	7.070
			2024	-	-	-	-	-		0.900	0.443	1.000	0.254	1.000	0.908	-	-	0.413	0.131	-	-	-	-	0.822	6.963	1.413	6.623
	Medicina e chirurgia	6	2022	0.669	0.190	-		0.937	0.012	0.656	-0.127	0.974	0.028	0.688	-0.066	0.800	0.082	0.874	0.134	0.640	-0.020	0.872	0.056	41.234	29.211	34.554	26.070
			2023	0.625	0.131	-		0.961	0.032	0.637	-0.137	0.980	0.042	0.606	-0.154	0.802	0.073	0.884	0.165	0.631	-0.034	0.833	0.011	42.486	30.365	46.420	28.692
			2024	0.546	0.026	-		0.943	-0.019	0.626	-0.151	0.982	0.024	0.682	-0.041	0.679	-0.087	0.888	0.212	0.736	0.153	0.859	0.035	41.878	29.359	43.197	24.919
	Odontoiatria e protesi dentaria	6	2022	0.846	0.267	-		0.929	0.031	0.821	0.132	0.714	-0.123	0.714	0.157	0.857	0.146	0.621	-0.128	0.500	-0.227	1.000	0.148	6.038	8.413	8.235	8.156
			2023	0.600	-0.021	-		1.000	0.116	0.800	0.080	1.000	0.141	1.000	0.515	0.500	-0.287	0.677	-0.032	0.600	0.029	1.000	0.153	4.664	8.350	8.097	7.925
			2024	0.625	-0.013	-		1.000	0.092	0.783	0.021	0.900	-0.034	0.900	0.215	0.600	-0.058	0.657	-0.056	0.625	0.141	0.933	0.084	4.785	8.627	8.907	9.412
	Scienze delle Attività Motorie Preventive ed Adattate	2	2022	-	-	-	-	-		0.669	-0.094	1.000	0.070	0.750	0.108	-	-	0.364	-0.296	0.892	0.283	-	-	10.848	26.538	6.071	20.374
			2023	1.000	0.222	-	-	-		0.597	-0.203	0.958	0.014	0.500	-0.286	0.919	0.149	0.384	-0.244	0.938	0.292	0.875	0.038	8.214	24.116	10.000	21.004
			2024	1.000	0.250	-	-	-		0.593	-0.190	1.000	0.053	0.647	-0.025	1.000	0.207	0.395	-0.192	0.667	-0.086	0.815	-0.028	7.143	23.844	6.786	20.362