



eCAMPUS
UNIVERSITÀ

PIANO STRATEGICO

2025/2028

VISIONE CHE GUIDA
IDEE CHE INNOVANO
IMPATTO CHE CRESCE

INDICE

PRESENTAZIONE DEL RETTORE

1. INTRODUZIONE	4
2. CONTESTO DI RIFERIMENTO	7
3. VISIONE E VALORI DELL'ATENEO	10
4. POLITICHE DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	12
5. ATENEO IN CIFRE	16
6. ANALISI SWOT	20
7. LA NUOVA STRATEGIA	22
7.1. GOVERNANCE	26
7.2. RISORSE	38
7.3. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	56
7.4. DIDATTICA	64
7.5. RICERCA E TERZA MISSIONE	80
8. RIFERIMENTI	98

PRESENTAZIONE DEL RETTORE

Il Piano Strategico 2025-2028 dell'Università eCampus è frutto di un intenso lavoro di analisi, confronto e progettazione condivisa. Questo documento rappresenta la visione del nostro Ateneo per i prossimi anni, delineando obiettivi ambiziosi e azioni concrete per affrontare le sfide dell'alta formazione, della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze.

Il Piano nasce da un processo partecipativo che ha coinvolto attivamente molte delle nostre strutture, attraverso consultazioni e contributi qualificati. È espressione di una comunità accademica viva, consapevole e orientata al miglioramento continuo. Per questo motivo, l'Ateneo si impegna a garantirne la massima visibilità e diffusione, sia all'interno che all'esterno, affinché ogni componente possa contribuire pienamente al suo perseguimento.

I cinque obiettivi strategici che guidano il Piano – crescita istituzionale, valorizzazione delle risorse, cultura della qualità, centralità dello studente, ricerca di eccellenza e impatto sociale di rilievo – sono articolati in azioni operative che coinvolgono direttamente docenti, tutor, personale tecnico-amministrativo, dottorandi e studenti. Ogni azione è pensata per rafforzare il nostro ruolo nel sistema universitario nazionale e internazionale, promuovendo inclusione, innovazione e sostenibilità.

Il Piano Strategico non è solo una guida: è un patto collettivo che ci unisce nella costruzione del futuro di eCampus e nello sviluppo complessivo del sistema universitario italiano.

Enzo Siverio

1. INTRODUZIONE

L'Università eCampus, che è attivamente impegnata nella promozione del progresso culturale e scientifico in tutto il Paese, non senza una prospettiva internazionale, si caratterizza per una particolare attenzione rivolta alla **democratizzazione dei saperi**.

Fin dalla sua nascita, l'Università si impegna a garantire a tutte e a tutti l'accesso alla formazione universitaria, riconoscendo e accogliendo le diverse esigenze personali, familiari, lavorative, educative, socio-economiche o legate alla salute, che possono rendere complesso il percorso formativo in modalità convenzionale. In quest'ottica, l'Ateneo si rivolge non solo agli studenti dei grandi centri urbani, ma anche a coloro che risiedono in aree periferiche.

Al perseguimento di questo obiettivo identitario contribuisce in modo decisivo la proposta di un'esperienza di studio, che permette agli studenti di conseguire il titolo di laurea attraverso l'uso di **metodologie avanzate di didattica online o mista** con attività in presenza e con un livello di **personalizzazione dei servizi formativi** molto elevato, fondato su programmi di tutorato dedicati e in grado di risolvere le eventuali criticità derivanti da uno studio spesso intermittente e frammentato, naturalmente determinato dalla difficoltà di conciliare tempi di vita e di lavoro.

L'Ateneo è una istituzione che, nel segno della cultura, dell'efficienza organizzativa e dell'eccellenza accademica, intende **contribuire all'innovazione sociale e allo sviluppo economico**, ponendo particolare attenzione al personale, alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, all'interno di una triplice dimensione

locale, nazionale e internazionale. Più in dettaglio, l'Ateneo con i docenti e il personale tecnico-amministrativo che formano una vera comunità:

- interpreta la domanda di competenze specialistiche, considerando gli avanzamenti tecnici e scientifici più recenti, e risponde ai fabbisogni del sistema socio-economico e delle persone che in esso agiscono;
- sviluppa e innova costantemente l'ambiente formativo, all'interno del quale studenti e docenti si muovono instaurando un sistema di relazioni dominato da un principio organizzatore unico che presiede alla gestione delle tre dimensioni dello spazio formativo (dei linguaggi, dei media e delle strategie di insegnamento/apprendimento);
- alimenta negli studenti un forte senso di responsabilità nei confronti del proprio apprendimento, favorendo la maturazione di alti livelli di autoregolamentazione e autodisciplina e di particolari abilità metacognitive e creando quindi le migliori condizioni possibili per un apprendimento autodiretto di successo;
- garantisce una formazione di qualità e competitiva, sempre in linea con le esigenze del mondo del lavoro e della produzione e delle loro dinamiche evolutive, così da formare persone in grado non solo di essere protagoniste della propria storia, ma anche di costituire un valore aggiunto per la collettività e le comunità di riferimento;
- sviluppa un piano di ricerca in sintonia con le necessità del mondo accademico e scientifico e con le necessità del mondo dell'impresa;
- persegue un piano di azione concreto valorizzando le strutture e le competenze dell'Università, distribuite su tutto il territorio, con l'obiettivo di supportare la formazione continua;

- si proietta e si confronta costantemente con tutte le più avanzate realtà nazionali e internazionali, per essere un motore di costante innovazione.

Nel perseguimento della propria missione, l'Università eCampus, allo scopo di investire sull'innovazione tecnologica, su nuove forme di didattica e di ricerca, sullo sviluppo di un coerente sistema italiano ed europeo per la formazione a distanza e sull'implementazione di un virtuoso dialogo tra università telematiche, atenei tradizionali e istituzioni, ha contribuito alla fondazione di UNITED, la prima associazione delle università telematiche e digitali italiane.

2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'ultimo rapporto OCSE "Education at a Glance 2025" evidenzia come l'Italia resti in forte ritardo sul piano dell'istruzione universitaria, posizionandosi in fondo alla classifica europea per numero di laureati (solo il 22% contro il 42% medio OCSE) e sottolinea anche la persistenza delle disuguaglianze educative, con solo il 26% dei giovani adulti – con genitori che non hanno completato l'istruzione secondaria superiore – che ha una qualifica terziaria, a fronte del 70% di quelli con almeno un genitore laureato. Divari significativi che riflettono le persistenti difficoltà strutturali nell'accesso all'istruzione terziaria nel nostro Paese.

In questo contesto, gli atenei telematici rivestono un **ruolo sempre più strategico e determinante**. La recente indagine effettuata da AteneiOnline su oltre 15.000 studenti, iscritti in 11 atenei telematici, evidenzia che per quasi il 70% l'unica modalità percorribile per proseguire gli studi è quella online, e il 49% dichiara che senza tale opzione non si sarebbe iscritto all'università.

Gli studenti valutano positivamente le università digitali: migliore fruizione delle lezioni (91,7%) e giudizi superiori su segreterie, tutor ed esami rispetto agli atenei tradizionali.

La **soddisfazione complessiva è molto elevata** (oltre il 93%), ma quasi la metà segnala discriminazioni esterne o stereotipi nei confronti delle università telematiche. Tra i punti di forza più apprezzati spiccano la flessibilità oraria, la possibilità di studiare da qualunque luogo e la disponibilità di video, audiolezioni e materiali didattici in qualsiasi momento della giornata, 7 giorni su 7. Le criticità rilevate si riferiscono invece alle poche occasioni di socia-

lizzazione, a una relativa solitudine dello studente, che ha però il vantaggio di avere molta autonomia e flessibilità nello studio, e il costo delle rette.

L'indagine sottolinea che l'istruzione digitale non è un ripiego, ma una **risposta concreta** a problemi di accessibilità, e che serve un rafforzamento del riconoscimento istituzionale e delle politiche di sostegno allo studio.

Dalle indagini AlmaLaurea sul profilo dei laureati eCampus 2024 si evince inoltre un rilevante interesse per le **opportunità occupazionali** offerte dai corsi frequentati, anche in un'ottica di miglioramento della propria posizione professionale.

L'Università eCampus riconosce il valore del dialogo con tutti i portatori di interesse – studenti, famiglie, docenti, personale tecnico-amministrativo, imprese, istituzioni, enti del terzo settore e comunità scientifica – e si impegna a coinvolgerli attivamente nella definizione, attuazione e valutazione delle sue missioni. Il confronto con il territorio e con le reti accademiche nazionali e internazionali è considerato essenziale per garantire la pertinenza e l'efficacia delle azioni intraprese.

A questo proposito, l'Ateneo è da anni impegnato in **attività di consultazione** delle parti interessate per intercettare adeguatamente le esigenze del mercato del lavoro e soddisfare le continue richieste di nuove competenze, sia in fase di progettazione dei Corsi di Studio (CdS) e dei Dottorati di Ricerca (PhD), che in fase di revisione e perfezionamento delle offerte formative.

L'ampliamento delle relazioni con il mondo del lavoro e delle pro-

fessioni, così come il coinvolgimento diretto delle parti interessate esterne, è stato spesso realizzato tramite l'istituzione di **comitati di indirizzo** che orientano i Corsi di Studio nelle fasi di progettazione, autovalutazione e miglioramento dei servizi formativi.

3. VISIONE E VALORE DELL'ATENEO

L'Università eCampus si propone di **mantenere la leadership accademica raggiunta nell'ultimo triennio** a livello di università telematiche, migliorando ulteriormente la qualità della didattica e dei servizi offerti ai propri studenti, investendo nella formazione interna di docenti, tutor e personale tecnico-amministrativo, anche attraverso le attività di Faculty Development, supportando l'attività di ricerca e di terza missione del corpo docente e mostrando particolare attenzione nei riguardi delle specifiche esigenze del territorio nazionale ma anche delle realtà locali, tenendo conto della capillare diffusione territoriale dell'Ateneo.

Per assicurare il costante miglioramento dei propri livelli qualitativi negli ambiti della didattica, della ricerca, della terza missione e di Governance e l'ottimale gestione delle risorse disponibili, l'Ateneo procede al **sistematico monitoraggio** delle attività didattiche, scientifiche, di valorizzazione delle conoscenze e amministrative, in piena coerenza con le indicazioni delle Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei, approvate con Delibera del Consiglio Direttivo ANVUR n. 26 del 13 febbraio 2023 e successive revisioni (di seguito Modello AVA 3).

L'Ateneo applica un **Codice Etico** che determina i valori fondamentali della comunità universitaria, promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza, detta le regole di condotta nell'ambito della comunità.

L'Ateneo, inoltre, assicura la **libertà di ricerca e di insegnamento**, fornisce il proprio apporto alla ricerca scientifica di base e allo

sviluppo della ricerca applicata con ricadute ad impatto sociale e dell'innovazione tecnologica e organizzativa.

A definire poi la visione dell'Ateneo, rappresentandone peraltro alcuni dei fini ultimi, contribuiscono in modo particolare **l'impegno a rimuovere e superare ogni tipo di discriminazione** e la **rivendicazione del proprio carattere laico, pluralista, aperto e indipendente da ogni ideologia, fede politica e religiosa**.

È sulla base di questi presupposti fondamentali che l'Università eCampus promuove il **benessere psico-fisico** di tutti gli appartenenti alla comunità universitaria, con particolare attenzione agli studenti, che possono contare su servizi dedicati, come il **servizio di counseling psicologico** universitario. Il valore dell'inclusione si esprime soprattutto attraverso il sostegno all'inserimento degli studenti con disabilità nei percorsi formativi e, conseguentemente, nel mondo del lavoro.

L'operato dell'Ateneo è ispirato a questi valori e a questa visione, nella consapevolezza di dovere contribuire al progresso umano, sociale ed economico del Paese.

4. POLITICHE DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Università eCampus ha definito le proprie **Politiche per l'Assicurazione della Qualità (AQ)** che delineano l'impegno dell'Ateneo verso un sistema integrato e coerente di miglioramento continuo.

Le politiche per l'AQ rappresentano per l'Ateneo una cornice strategica e operativa che orienta tutte le attività istituzionali – dalla didattica alla ricerca, fino alla terza missione e impatto sociale e si collocano in piena coerenza con questo **Piano Strategico 2025–2028**, con le Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG) del 2015 e con le indicazioni contenute nel Modello AVA 3.

L'Ateneo ha inoltre recentemente aggiornato il proprio Sistema di AQ per adeguarlo alla sua struttura attuale, alle indicazioni previste dalla normativa vigente e alle richieste espresse dalla Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) e dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), a seguito della visita di accreditamento periodico del 2023.

L'Università eCampus assume, attraverso le proprie Politiche per l'AQ, una serie di **impegni strategici** che orientano le azioni istituzionali e ne guidano la progettazione, l'attuazione e il monitoraggio.

Tra questi vi è l'impegno a **porre gli studenti dei Corsi di Studio**

e di dottorato al centro del sistema formativo, promuovendo percorsi didattici che ne valorizzano il ruolo attivo, la responsabilità e l'autonomia, garantendo ambienti di apprendimento flessibili, accessibili e orientati alla crescita personale e professionale.

L'Ateneo ritiene prioritario anche garantire un **accesso inclusivo alla formazione** nel rispetto delle diversità e promuovere l'innovazione didattica e organizzativa come strumento per migliorare la qualità dell'offerta formativa e dei servizi.

L'uso consapevole delle tecnologie digitali, la sperimentazione di metodologie attive e l'adozione di soluzioni sostenibili sono infatti parti integranti della strategia di sviluppo.

L'Università eCampus riconosce inoltre i valori di **trasparenza e chiarezza** nei processi di progettazione e realizzazione di obiettivi ed azioni e quelli del dialogo con tutti i portatori di interesse interni ed esterni e di confronto con il territorio e con i contesti nazionali e internazionali.

In quest'ottica, l'Ateneo considera una leva strategica per l'innovazione e la competitività il rafforzamento della propria **dimensione internazionale**, attraverso la promozione della **mobilità studentesca e del personale** e la **cooperazione con università estere**. Per sostenere gli impegni e la realizzazione dei suoi obiettivi strategici garantisce l'allocazione di risorse umane, finanziarie, tecnologiche e infrastrutturali adeguate alle esigenze delle missioni istituzionali.

L'Università eCampus adotta il ciclo **Plan–Do–Check–Act (PDCA)** come modello operativo per tutte le attività didattiche, scientifiche, gestionali e di terza missione. In particolare, ogni processo è soggetto a monitoraggio, valutazione e riesame, con l'obiettivo di

individuare criticità, valorizzare buone pratiche e pianificare interventi correttivi.

Il **miglioramento continuo** è un principio trasversale che guida l'evoluzione del sistema e ne garantisce la qualità nel tempo. La scelta di adottare questa struttura operativa non è solo metodologica, ma profondamente culturale: riflette l'impegno dell'Ateneo a costruire un sistema dinamico, responsabile e orientato alla qualità, trasparente e condiviso.



5. ATENEO IN CIFRE

L'Università eCampus persegue l'obiettivo di proporre ai giovani, ai professionisti, agli imprenditori, ai manager e a tutti gli operatori economici e culturali **percorsi formativi che rispondano a concrete esigenze di acquisizione di specifiche competenze** coerenti con il loro progetto professionale e aderenti ai loro interessi culturali.

L'offerta formativa dell'Università eCampus si articola, nel suo complesso, in **15 corsi di laurea triennali, 10 magistrali e 1 magistrale a ciclo unico, 2 dottorati**, oltre alla partecipazione ad altrettanti dottorati di interesse nazionale, **151 master di primo livello, 33 master di secondo livello, 31 corsi di perfezionamento, 21 corsi di alta formazione professionale e i percorsi abilitanti docenti ex DPCM 4 agosto 2023 per 38 classi di concorso**, i cui dati hanno da sempre evidenziato trend positivi.

Con particolare riferimento ai Corsi di Studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico degli ultimi tre anni accademici, importante è stata infatti la **crescita** sia del numero degli avvisi di carriera al primo anno, passato da 10.133 del 2021/22 a **13.414** del 2023/24 (**+32%**), sia degli iscritti che, attestatisi sulla cifra di 42.147 nell'anno accademico 2021/22, sono arrivati a quota **57.191** nell'anno accademico 2023/24 (**+26%**).

Questi numeri fanno di eCampus (dati cruscotto ANVUR e AVA3):

- il **terzo** ateneo telematico per **numero di studenti**;
- il **primo** ateneo telematico per percentuale di **iscritti regolari** (92,32%) e per riduzione di studenti inattivi (6,42%).

Il trend di crescita ha contestualmente riguardato il corpo docen-

te, all'interno del quale il numero di strutturati è passato da 72 (di cui 64 professori e 8 ricercatori), calcolato al 31 dicembre 2021, a 243 (di cui 162 professori e 81 ricercatori), registrato all'inizio del 2025. In particolare, eCampus è ad oggi:

- il **secondo** ateneo telematico per numero di **docenti strutturati**;
- il **terzo** ateneo italiano per percentuale di **docenti** di riferimento **negli ambiti disciplinari fondamentali** per i Corsi di Studio, con valore pari a 97,95%.

Meritano da ultimo una particolare menzione i numeri che qualificano l'attività svolta dall'Ateneo, attraverso i due Dipartimenti in cui si articola, sul duplice fronte della **ricerca** e della **terza missione**.

Solo nel 2024, il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali (DiSUS) ha prodotto in particolare **449** lavori di ricerca, mentre il Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DiSTA) ha realizzato **425** pubblicazioni scientifiche, di cui 130 su riviste di fascia Q1.

Nel triennio 2022-2024, l'Ateneo ha partecipato come partner o coordinatore a più di **20 progetti finanziati su bandi competitivi, nazionali e internazionali**, acquisendo in totale circa 3 milioni di euro in finanziamenti. Nel complesso poi, attraverso l'impegno profuso dai docenti afferenti ai due Dipartimenti, l'Ateneo ha promosso **253 attività di terza missione**, relative in particolare ai seguenti campi d'azione: trasferimento tecnologico; produzione e gestione di beni pubblici; public engagement; sostenibilità ambientale, inclusione e contrasto alle diseguaglianze, con particolare riferimento agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

Oltre che per la didattica a distanza, l'Ateneo è caratterizzato da

una presenza diffusa sul territorio nazionale per garantire anche un servizio di prossimità. Per questo, l'Ateneo valorizza il rapporto con il territorio attraverso le proprie sedi come prima risorsa a disposizione della didattica, della ricerca e delle attività necessarie per lo svolgimento della terza missione.

Dal 2006, la **sede principale** dell'Università eCampus è a **Novedrate**, in provincia di Como, nel complesso costruito nei primi anni Settanta, su progetto dell'architetto Bruno Morassutti.

La struttura si estende all'interno del parco di Villa Casana su circa 150.000 metri quadrati. La sede dispone di una superficie di 23.000 metri quadrati, comprendente: due corpi principali, il primo destinato a strutture direzionali e didattiche (con 60 stanze di varie metrature, parzialmente a pareti mobili) e il secondo destinato ad alloggi (225 monolocali e 45 bilocali); strutture di supporto (auditorium, sale riunioni, sale espositive, luoghi di culto, spazi ricreativi, palestre, mensa, bar, infermeria) e altri servizi. Nello spazio verde (circa 60.000 metri quadrati) sono presenti impianti sportivi e aree di parcheggio capaci di accogliere oltre 200 veicoli.

Altre numerose **sedi secondarie**, distribuite su tutto il territorio nazionale, si affiancano alla sede principale di Novedrate.

Di particolare importanza è il complesso monastico dell'Ordine delle Dorotee per la sede di Roma, con una superficie totale di 9.400 metri quadrati più l'annesso parco di 18.000 metri quadrati, composto da Villa Paola e Villa Castellani.



5. ANALISI SWOT

In un contesto accademico in rapida trasformazione, l'Ateneo si confronta con sfide complesse e opportunità significative.

L'**analisi SWOT** qui proposta rappresenta uno strumento di lettura strategica, utile a orientare le scelte, a valorizzare le risorse disponibili e a mitigare i fattori di rischio.

Essa costituisce la premessa metodologica e culturale agli obiettivi delineati nel Piano Strategico, offrendo una visione integrata del posizionamento attuale e delle traiettorie evolutive desiderate.

PUNTI DI FORZA

- Governance rinnovata e orientata alla pianificazione strategica
- Sistema di AQ strutturato e in evoluzione
- Rilevante crescita del personale docente strutturato
- Didattica centrata sullo studente, con politiche di orientamento, inclusione e rivolte al benessere degli studenti
- Presenza di una solida rete di sedi di Ateneo sul territorio nazionale
- Spiccata capacità di innovazione e di flessibilità organizzativa e di sviluppo di nuove tecnologie
- Collaborazioni interistituzionali e territoriali, con particolare riferimento al mondo della scuola

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Flussi di comunicazione interna non ancora pienamente formalizzati
- Non congrua valorizzazione dell'identità dell'Ateneo
- Coinvolgimento non sempre sistematico del personale tecnico-amministrativo nei processi strategici
- Sistema premiale per la valorizzazione delle risorse umane non ancora pienamente strutturato
- Personale docente e di ricerca distribuito sul territorio nazionale con poche occasioni di scambio ed interazione
- Percorsi di internazionalizzazione da allineare alle strategie dell'Ateneo
- Infrastrutture di ricerca non disponibili per alcuni ambiti disciplinari e non uniformemente distribuite

OPPORTUNITÀ

- Riforme ministeriali e nuovi modelli didattici
- Domanda crescente di formazione inclusiva e personalizzata
- Crescita della cultura digitale e di un atteggiamento positivo verso la didattica digitale nelle strutture universitarie
- Disponibilità di tecnologie innovative per la didattica a distanza e intelligenza artificiale
- Espansione della cultura dell'open science e del public engagement

RISCHI

- Discontinuità nella legislazione e nella programmazione nazionale per gli atenei telematici
- Perdurare di atteggiamenti discriminanti o stereotipati nei confronti delle università telematiche
- Decrescita economica
- Competizione con realtà capaci di forte attrazione di talenti
- Contrazione delle opportunità di finanziamenti competitivi per la ricerca al termine del PNRR

7. LA NUOVA STRATEGIA

Nella progettazione di questo **Piano Strategico**, l'Ateneo ha tenuto conto del contesto di riferimento, dei portatori di interesse sia interni che esterni, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo e delle ricadute sociali, culturali ed economiche delle sue missioni.

Nei documenti di pianificazione strategica, la Governance di Ateneo ha declinato la propria visione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi istituzionali, definendo contestualmente il piano operativo con l'indicazione di target e indicatori utili alla valutazione del loro raggiungimento.

In particolare, la pianificazione strategica per il periodo 2025–2028 è stata sviluppata secondo una **logica integrata top-down e bottom-up**: gli obiettivi generali sono stati definiti dalla Governance, mentre le linee strategiche sono state elaborate tenendo conto anche delle proposte e delle priorità espresse dalle strutture periferiche e dai Dipartimenti, che troveranno a loro volta riscontro nei rispettivi documenti di pianificazione strategica dipartimentale.

Come già avvenuto in passato, la progettazione ha coinvolto, oltre alla Governance, **diverse figure istituzionali**. Il gruppo di lavoro individuato ha coinvolto i Direttori di Dipartimento, che sono anche membri del Senato Accademico (SA), la Presidente del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), la Direzione Didattica (DD) e si è avvalso di ampie consultazioni rivolte a numerosi organi e strutture, tra cui: Consiglio di Amministrazione (CdA), Direzione Generale (DG), Consigli di Dipartimento (CdD), Consigli di

CdS (CCdS), Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Commissione Didattica Permanente (CDP), Collegi dei Dottorati di Ricerca, Commissione Interdipartimentale per la Ricerca (CIR), Commissione Interdipartimentale per la Terza Missione (CITM), Centri di Ricerca, Commissione di Ateneo per gli studenti con Bisogni Educativi Speciali (CABES), Sistemi Informativi (SI), responsabili dei servizi e amministrazione del personale.

La procedura di definizione degli obiettivi strategici e operativi, articolata per ciascuna area, ha incluso:

- un'analisi dello stato attuale dell'Ateneo, che ha tenuto conto degli esiti del Piano Strategico precedente e di quelli dei processi di valutazione esterna, quali: accreditamento iniziale e modifiche delle offerte formative dei CdS e dei PhD, campagne VQR, valutazione del programma triennale e analisi degli indicatori AVA 3;
- un'analisi SWOT, finalizzata all'identificazione del quadro di riferimento e alla definizione degli orientamenti strategici, considerando punti di forza, criticità, opportunità e potenziali rischi.

Nella definizione del Piano 2025-2028, l'Ateneo ha adottato un approccio orientato alla coerenza tra strategia e operatività, finalizzato a:

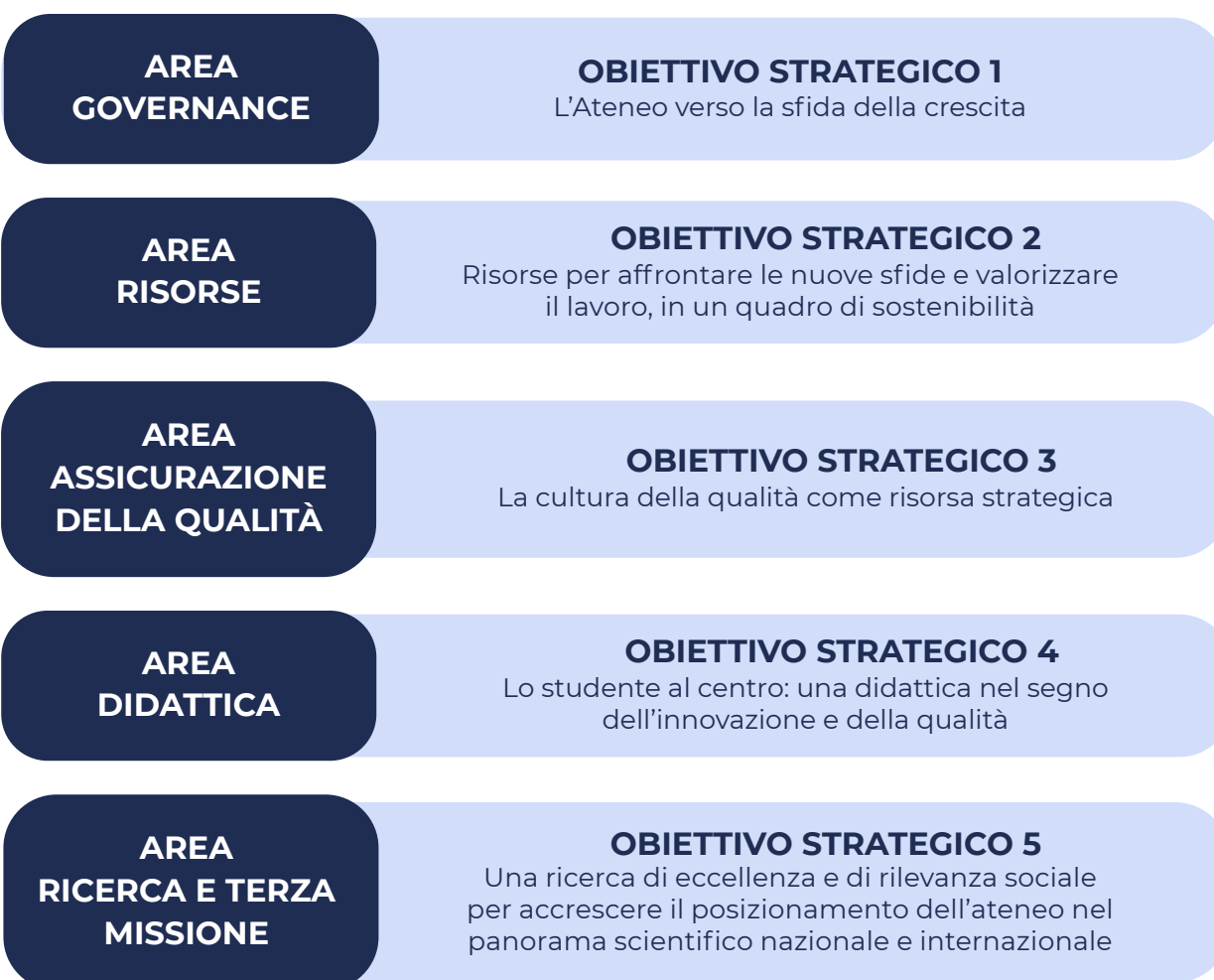
- individuare, per ciascuna linea di azione, processi, attività, unità organizzative, referenti, indicatori e target coerenti;
- strutturare un sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti, in grado di coprire tutti gli obiettivi e di permettere, in modo sistematico, l'eventuale aggiornamento della pianificazione nella logica PDCA.

La pianificazione strategica è sottoposta a **monitoraggio e ad**

eventuale aggiornamento con cadenza annuale, in coerenza con l'evoluzione del contesto e con gli esiti delle attività di valutazione e riesame.

La redazione del Piano si è sviluppata in parallelo con l'aggiornamento del Sistema per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo e con la definizione delle Linee Guida per il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, generando riflessioni condivise e favorendo una coerenza metodologica e contenutistica tra i diversi documenti.

Il Piano Strategico 2025-2028 traccia la visione dell'Ateneo, articolandosi in aree strategiche e guidato da cinque obiettivi che ne orientano l'azione verso il futuro.



Come già avvenuto in precedenza, anche per il nuovo Piano Strategico sarà garantita la **massima visibilità e diffusione a tutti i portatori di interesse sia interni che esterni**. Sarà particolare cura dell'Ateneo comunicare i contenuti del Piano a tutte le strutture interessate, molte delle quali hanno partecipato attivamente alla loro definizione tramite le consultazioni, affinché tutte possano contribuire pienamente al loro perseguimento. Il Piano Strategico viene pubblicato in modalità ad accesso libero sul portale istituzionale dell'Ateneo.

7.1. GOVERNANCE

OBIETTIVO STRATEGICO 1

L'ATENEO VERSO LA SFIDA DELLA CRESCITA

Un progetto di visione, identità e coerenza

In un contesto sociale, economico e accademico in continua trasformazione, l'Ateneo è chiamato a rispondere prontamente con lucidità e coraggio alle sfide della crescita. L'obiettivo strategico numero uno accoglie gli **obiettivi operativi e le azioni che ne costituiscono l'ossatura programmatica**, con particolare attenzione alla riorganizzazione interna, alla pianificazione delle attività, alla valorizzazione dell'identità istituzionale e al rafforzamento dei processi di governo e di AQ.

L'Università eCampus si prefigge di declinare in traiettorie concrete i propri obiettivi: rinnovare l'assetto operativo in coerenza con il nuovo modello di Governance; rendere più efficaci e facilitare i flussi comunicativi e la partecipazione studentesca; rafforzare l'identità e la visibilità dei Dipartimenti; consolidare il raccordo con il sistema scolastico e promuovere una cultura della qualità diffusa e condivisa. Con questa impostazione, l'Ateneo si propone di costruire un'azione strategica integrata, responsabile e orientata ai risultati.

Questa sezione contiene non solo una visione programmatica ma anche un **patto collettivo**, che traccia l'orientamento dell'Ateneo e di tutti coloro che lo costituiscono, nella consapevolezza

che esso sia un **sistema dinamico e umano**, non soltanto un'istituzione. Si tratta dell'impegno assunto da tutte le componenti dell'Ateneo a rendere eCampus un'università ancora più in movimento, consapevole della sua missione e radicata nel tessuto culturale, sociale ed economico che la circonda.



PLAN				
OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	OBIETTIVO CONDIVISO CON		RIF. PDA AVA 3
		ALTRE AREE STRATEGICHE	DIPARTIMENTI	
1.1 Riorganizzare la struttura operativa dell'Ateneo in coerenza con il nuovo assetto di Governance e in linea con le dinamiche evolutive dell'istituzione	1.1.a Ottimizzare i flussi comunicativi interni rafforzandone l'efficacia, il coordinamento e la coerenza, per garantire una maggiore trasparenza e condivisione delle informazioni	AQ	Sì	A.2 A.4 C.1 C.2
	1.1.b Adeguare e armonizzare i regolamenti di Ateneo per garantire, a tutti i livelli, coerenza e allineamento con il nuovo assetto organizzativo e di Governance			
1.2 Rendere più efficiente il sistema di riesame e il coinvolgimento degli studenti	1.2.a Rafforzare i processi di riesame del sistema di governo e del sistema di AQ , basandoli su un sistema integrato di monitoraggio e valutazione delle politiche attuate e dei risultati ottenuti	AQ		A.3 A.4 A.5 C.2
	1.2.b Promuovere una partecipazione attiva , strutturata e continuativa degli studenti nei processi decisionali			
	1.2.c Attuare le iniziative di incentivazione alla partecipazione delle rappresentanze studentesche			
1.3 Valorizzare e promuovere l'identità istituzionale dell'Ateneo	1.3.a Organizzare eventi pubblici istituzionali per valorizzare l' identità dell'Ateneo e dei Dipartimenti e consolidare il dialogo e fare rete con gli stakeholders sociali, istituzionali e accademici		Sì	A.1
	1.3.b Consolidare l' identità dei Dipartimenti , al fine di valorizzarne il profilo multidisciplinare, aumentarne il riconoscimento e la visibilità e rafforzare la comunicazione sia interna che esterna			
1.4 Consolidare il ruolo dell'Ateneo come riferimento autorevole nel raccordo tra università e scuola	1.4.a Investire ulteriormente sui percorsi di formazione rivolti ai docenti delle scuole secondarie , in raccordo con le politiche nazionali e le esigenze dei territori			A.1

OBIETTIVO OPERATIVO 1.1

RIORGANIZZARE LA STRUTTURA OPERATIVA DELL'ATENEО IN COERENZA CON IL NUOVO ASSETTO DI GOVERNANCE E IN LINEA CON LE DINAMICHE EVOLUTIVE DELL'ISTITUZIONE

In un momento di evoluzione istituzionale, l'Ateneo si propone di riorganizzare la propria struttura operativa in coerenza con il nuovo assetto di Governance, valorizzando la pianificazione strategica come leva di sviluppo. La revisione dei regolamenti e dei flussi comunicativi, il rafforzamento del coordinamento tra organi e strutture, e la promozione di una cultura della pianificazione condivisa diventano strumenti fondamentali per una crescita consapevole e sostenibile.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
1.1.a Ottimizzare i flussi comunicativi interni rafforzandone l'efficacia, il coordinamento e la coerenza, per garantire una maggiore trasparenza e condivisione delle informazioni	1) Revisione delle Linee Guida per i flussi documentali. 2) Implementazione delle procedure di archiviazione e protocollo	1) Off 2) 50%	1) On 2) 100%	1) 03/26 2) 03/26	umane: personale interno (Governance, DG, Ufficio Qualità) finanziarie: valorizzazione competenze interne	1) PQA 2) DG	-	PQA	PQA
1.1.b Adeguare e armonizzare i regolamenti di Ateneo per garantire, a tutti i livelli, coerenza e allineamento con il nuovo assetto organizzativo e di Governance	% Regolamenti aggiornati Contribuisce all'indicatore AVA3 A.4	70%	100%	03/26	umane: personale interno (Governance, DG, Ufficio legale) finanziarie: valorizzazione competenze interne	SA CdA DG	-	PQA	SA DG

OBIETTIVO OPERATIVO 1.2

RENDERE PIÙ EFFICIENTE IL SISTEMA DI RIESAME
E IL COINVOLGIMENTO DEGLI STUDENTI

La qualità si costruisce attraverso il riesame continuo e il dialogo aperto con la comunità studentesca. L'Ateneo intende potenziare i meccanismi di monitoraggio e valutazione, promuovendo una partecipazione attiva e strutturata nei processi decisionali. L'integrazione degli studenti nei gruppi di AQ e la valorizzazione del loro contributo rappresentano un passo importante nella direzione di una Governance più inclusiva e trasparente.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
1.2.a Rafforzare i processi di riesame del sistema di governo e del sistema di AQ, basandosi su un sistema integrato di monitoraggio e valutazione delle politiche attuate e dei risultati ottenuti	Completamento dell'azione prevista Contribuisce agli indicatori AVA3 A.4, A.3, C.2	Off	On	12/25	umane: personale interno (Governance, DG, PQA) finanziarie: valorizzazione competenze interne	SA CdA PQA	-	PQA	CdA SA PQA NdV
1.2.b Promuovere una partecipazione attiva, strutturata e continuativa degli studenti nei processi decisionali	N. riunioni degli organi e delle strutture (CdA, SA, PQA, NdV) in cui sono invitati i rappresentanti degli studenti all'anno Contribuisce agli indicatori AVA3 A.4, A.5	3 riunioni anno	6 riunioni anno	07/26	umane: personale interno (Governance, DD, PQA) finanziarie: valorizzazione competenze interne	CdA SA PQA NdV	-	PQA	CdA SA PQA NdV
1.2.c Attuare le iniziative di incentivazione alla partecipazione delle rappresentanze studentesche	Applicare gli incentivi stabiliti da SA e CdA Contribuisce all'indicatore AVA3 A.5	Off	70% degli incentivi erogabili	07/26	umane: personale interno (DD e PQA) finanziarie: 10.000 €	DD PQA	-	PQA	DD PQA

OBIETTIVO OPERATIVO 1.3

VALORIZZARE E PROMUOVERE L'IDENTITÀ ISTITUZIONALE DELL'ATENEEO

L'identità dell'Ateneo è un patrimonio vivo, che si rinnova nel dialogo con il territorio e con la comunità scientifica. Questo obiettivo mira a rafforzare il profilo eclettico e multidisciplinare dei Dipartimenti, a promuovere iniziative pubbliche e a consolidare la visibilità istituzionale attraverso azioni di comunicazione strategica, eventi e collaborazioni interistituzionali.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
1.1.a Organizzare eventi pubblici istituzionali per valorizzare l' identità dell'Ateneo e dei Dipartimenti e consolidare il dialogo e fare rete con gli stakeholders sociali, istituzionali e accademici	Eventi istituzionali (es. inaugurazione anno accademico, Presentazione del Piano Strategico, Convegni di Dipartimento)	Off	3 eventi anno	07/26	umane: personale interno (DG, uffici amministrativi) finanziarie: 90.000 €	SA CdA CdD	3 eventi anno	PQA	SA CdD
1.3.b Consolidare l' identità dei Dipartimenti , al fine di valorizzarne il profilo multidisciplinare, aumentarne il riconoscimento e la visibilità e rafforzare la comunicazione sia interna che esterna	1) Creazione dell'identità grafica dei Dipartimenti 2) Implementazione pagina web dei Dipartimenti	1) Off 2) 20%	1) On 2) 100%	1) 02/26 2) 10/26	umane: personale interno (CdD, SI) finanziarie: 6.000 €	CdD SI	-	PQA	CdD SI

OBIETTIVO OPERATIVO 1.4

CONSOLIDARE IL RUOLO DELL'ATENEO COME RIFERIMENTO AUTOREVOLE NEL RACCORDO TRA UNIVERSITÀ E SCUOLA

La relazione tra università e scuola è una leva fondamentale per la qualificazione del sistema educativo. L'Ateneo intende consolidare il proprio ruolo come riferimento autorevole, promuovendo percorsi di formazione per docenti, progetti di orientamento e iniziative congiunte con le istituzioni scolastiche. L'obiettivo è contribuire alla riduzione delle disuguaglianze, al rafforzamento della filiera formativa e alla costruzione di comunità educanti capaci di innovare e includere.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
1.4.a Investire ulteriormente sui percorsi di formazione rivolti ai docenti delle scuole secondarie, in raccordo con le politiche nazionali e le esigenze dei territori	Potenziamento ufficio dedicato	10 risorse	13 risorse	01/28	umane: personale interno (DG, DD, uffici amministrativi) finanziarie: 120.000 €	CdA	Più una risorsa anno	DG	DD DG CdA

7.2. RISORSE

OBIETTIVO STRATEGICO 2

RISORSE PER AFFRONTARE LE NUOVE SFIDE E VALORIZZARE IL LAVORO, IN UN QUADRO DI SOSTENIBILITÀ

Un Ateneo che investe sulle persone, sulla formazione, sull'ascolto e nelle infrastrutture

Quello universitario è un contesto caratterizzato da grande complessità e profonde interconnessioni tra problemi e temi solo apparentemente diversi e distanti tra loro. Di fronte a questo quadro e nella piena consapevolezza delle sue peculiarità, la gestione consapevole delle risorse assume così un carattere assolutamente prioritario e strategico.

È questa, d'altra parte, la leva fondamentale attraverso cui agire per il perseguimento di sostenibilità, efficacia operativa e valorizzazione del capitale, i presupposti fondamentali, cioè del complessivo successo di una organizzazione complessa. Questa sezione del Piano Strategico raccoglie quindi gli obiettivi funzionali alla promozione dello sviluppo professionale, al miglioramento dell'organizzazione del lavoro e alla qualificazione di infrastrutture e servizi, nell'ottica di una complessiva valorizzazione delle competenze e del contributo che tutte le diverse componenti della nostra comunità accademica sono chiamate ad assicurare.

Sulla base di quest'approccio, la gestione delle risorse finisce per-

tanto con l'assumere una funzione generativa che, in grado di incidere sulla qualità della formazione, della ricerca e dei servizi offerti, va ben oltre il perimetro della buona amministrazione. L'Ateneo investe consapevolmente in modelli di ascolto, in percorsi di formazione innovativi, nella digitalizzazione dei processi, nel benessere organizzativo e nel rafforzamento di una visione integrata e inclusiva del sistema universitario e delle relazioni con il mondo scolastico e professionale, perseguendo una visione integrata e inclusiva del sistema universitario.

PLAN				
OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	OBIETTIVO CONDIVISO CON		RIF. PDA AVA 3
		ALTRE AREE STRATEGICHE	DIPARTIMENTI	
2.1 Valorizzare il contributo del personale docente e ottimizzarne l'impiego	2.1.a Implementare una strategia di reclutamento di medio e lungo periodo del personale docente e di ricerca , utile al miglioramento della qualità della formazione e dei risultati scientifici, in coerenza con la strategia dell'Ateneo	Governance	Sì	A.4 B.1.1
	2.1.b Stanziamento delle risorse e definizione di un regolamento per il sistema premiale volto a valorizzare la produttività del corpo docente e il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo			
	2.1.c Attuare in modo sistematico pratiche di ascolto del personale docente e di ricerca , tramite indagini periodiche , diffondendone i risultati e utilizzandoli a supporto delle attività di riesame e del miglioramento dei servizi a loro rivolti			
	2.1.d Incrementare percorsi strutturati di formazione rivolti a docenti e ricercatori , finalizzati alla progettazione di materiali didattici, all'utilizzo di strumenti, tecnologie e metodologie innovative , e all'approfondimento delle tematiche relative alla protezione dei dati personali			
2.2 Potenziare il ruolo e il valore strategico della tutoria	2.2.a Attuare in modo sistematico pratiche di ascolto della tutoria , tramite indagini periodiche , diffondendone i risultati e utilizzandoli a supporto delle attività di riesame e del miglioramento dei servizi a loro rivolti	Governance		A.4 B.1.1
	2.2.b Incrementare percorsi strutturati di formazione , sia in ingresso che in itinere, destinati ai tutor , orientati allo sviluppo di competenze in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, nonché su tematiche legate alla protezione dei dati personali			
2.3 Valorizzare e promuovere l'identità istituzionale dell'Ateneo	2.3.a Attuare in modo sistematico pratiche di ascolto del PTA , tramite indagini periodiche, diffondendone i risultati e utilizzandoli a supporto delle attività di riesame e del miglioramento dei servizi a loro rivolti	Governance Didattica		A.4 B.1.2 B.1.3 D.CDS.3.1

PLAN				
OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	OBIETTIVO CONDIVISO CON		RIF. PDA AVA 3
		ALTRE AREE STRATEGICHE	DIPARTIMENTI	
	2.3.b Definire procedure sistematiche per la rilevazione dei fabbisogni del PTA , sia in termini quantitativi che di competenze , in coerenza con l'evoluzione delle missioni istituzionali dell'Ateneo, al fine di orientare la programmazione del reclutamento e della progressione di carriera	Ricerca e TM/IS		D.CDS.3.2 E.DIP.4
	2.3.c Definire una programmazione del lavoro svolto dal PTA , corredata da responsabilità ed obiettivi , in coerenza con la pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, dei Dipartimenti, dei CdS e dei Dottorati			
	2.3.d Avviare percorsi strutturati di formazione , sia in ingresso che in itinere, destinati al PTA , orientati allo sviluppo di competenze in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, nonché su tematiche legate alla protezione dei dati personali.			
	2.3.e Promuovere l'acquisizione di competenze ed esperienze per il PTA attraverso mobilità interna e periodi di lavoro presso altre istituzioni accademiche e di ricerca , anche internazionali			
	2.3.f Assegnare alcune figure del PTA ai Dipartimenti per permettere una maggiore specializzazione delle competenze e potenziare il supporto alle attività e ai processi organizzativi			
2.4 Garantire l' adeguatezza dei servizi, delle infrastrutture, delle attrezzature e delle tecnologie	2.4.a Attuare indagini sistematiche e strutturate per valutare l' adeguatezza del supporto offerto dal PTA , dai servizi , dalle risorse edilizie e infrastrutturali , nonché dalle attrezzature e tecnologie , in relazione alle esigenze dei docenti e dei ricercatori nello svolgimento delle attività istituzionali	Didattica	Sì	B.1.2 B.1.3 B.3.2 B.4.1 B.4.2 D.CDS.3.2 E.DIP.4
	2.4.b Attivare nuovi laboratori di ricerca presso le sedi dell'Ateneo, in coerenza con le linee istituzionali, per rafforzare la capacità scientifica, favorire la creazione di gruppi di lavoro e promuovere sinergie interne	Ricerca e TM/IS Risorse		

OBIETTIVO OPERATIVO 2.1

VALORIZZARE IL CONTRIBUTO DEL PERSONALE
DOCENTE E OTTIMIZZARNE L'IMPIEGO

La qualità della didattica e della ricerca si fonda sul pieno riconoscimento dell'importanza del ruolo svolto dal corpo docente e quindi sulla necessità di monitorarne l'adeguata qualificazione e formazione e sull'opportunità di ascoltarne regolarmente le istanze. L'Ateneo promuove pertanto azioni strutturate in tema di reclutamento, mobilità interna, aggiornamento professionale, valorizzazione della produttività e coinvolgimento attivo nei processi di pianificazione. L'obiettivo è rafforzare la centralità del docente in quanto protagonista della missione accademica.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
2.1.a Implementare una strategia di reclutamento di medio e lungo periodo del personale docente e di ricerca , utile al miglioramento della qualità della formazione e dei risultati scientifici, in coerenza con la strategia dell'Ateneo	1) B.1.1.A % Professori di I e II fascia reclutati nel triennio precedente e non precedentemente compresi nei ruoli dell'Ateneo 2) D.1.0.A % di CdS attivi in possesso dei requisiti di docenza 3) N. di ore di docenze erogata da personale docente a tempo ind. e ricercatori	1) Primo quartile delle università italiane 2) 15% 3) 15.500 nel 2024	1) Mantenere primo quartile delle università italiane 2) 100% 3) +20%	1) 12/28 2) 07/27 3) 12/28	finanziarie: 21.038.115 €	SA CdA	-	SA	SA CdA
2.1.b Stanziamento delle risorse e definizione di un regolamento per il sistema premiale volto a valorizzare la produttività del corpo docente e il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo	Completamento azione	Off	On	03/26	finanziarie: 210.000 €	SA CdA	-	PQA	SA CdA

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
2.1.c Attuare in modo sistematico pratiche di ascolto del personale docente e di ricerca , tramite indagini periodiche , diffondendone i risultati e utilizzandoli a supporto delle attività di riesame e del miglioramento dei servizi a loro rivolti	Rilevazioni effettuate	Off	una rilevaz. anno	03/26	umane: personale interno (DD, PQA) strumentali: sviluppo strumento e piattaforma finanziarie: 27.000 € condivise per azioni 2.1.c, 2.2.a, 2.3.a e 2.4.a)	DG	una rilevaz anno	PQA	DG
2.1.d Incrementare percorsi strutturati di formazione rivolti a docenti e ricercatori , finalizzati alla progettazione di materiali didattici, all'utilizzo di strumenti, tecnologie e metodologie innovative , e all'approfondimento delle tematiche relative alla protezione dei dati personali	N. ore di formazione x N. partecipanti (docenti strutturati, ricercatori, contrattisti e tutor disciplinari) /N.(docenti strutturati, ricercatori, contrattisti e tutor disciplinari) <i>Contribuisce all'indicatore AVA3 B.1.1.B</i>	5,6	Più 20%	07/27	umane: personale interno (DD, Faculty dev., eCampus Academy) strumentali: piattaforma finanziarie: 80.000 €	DD	Più 10% anno	PQA	DD

POTENZIARE IL RUOLO E IL VALORE STRATEGICO DELLA TUTORIA

I tutor rappresentano una risorsa chiave nei processi di accompagnamento, orientamento e inclusione degli studenti. L'Ateneo intende rafforzarne il ruolo attraverso nuovi percorsi di formazione e aggiornamento dedicati, strumenti di monitoraggio e valorizzazione, e una maggiore integrazione con le strutture accademiche attraverso: attività di allineamento e raccordo con i Direttori dei Corsi di Studio che implicano la sinergia tra tutor e docenti; eventi sincroni e asincroni, che rafforzano lo spirito di appartenenza, permettono attività di ascolto e migliorano il servizio e l'assistenza nei confronti degli studenti. D'altra parte, investire nella tutoria significa investire nella qualità della relazione formativa.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
2.2.a Attuare in modo sistematico pratiche di ascolto della tutoria , tramite indagini periodiche , diffondendone i risultati e utilizzandoli a supporto delle attività di riesame e del miglioramento dei servizi a loro rivolti	Rilevazioni effettuate	Off	una rilevaz. anno	03/26	umane: personale interno (DD, PQA) strumentali: sviluppo strumento e piattaforma finanziarie: 27.000 € condivise per azioni 2.1.c, 2.2.a, 2.3.a e 2.4.a)	DD	una rilevaz anno	PQA	DD
2.2.b Incrementare percorsi strutturati di formazione , sia in ingresso che in itinere, destinati ai tutor , orientati allo sviluppo di competenze in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, nonché su tematiche legate alla protezione dei dati personali	N. ore di formazione x N. partecipanti (tutor online)/N. tutor online	18,3	Più 5%	12/28	umane: personale interno (DD, Coordinatori TOL, Faculty dev., eCampus Academy) strumentali: piattaforma finanziarie: 230.000 €	DD	Più 2,5% al 12/27	PQA	DD

OBIETTIVO OPERATIVO 2.3

POTENZIARE IL RUOLO E IL VALORE STRATEGICO
DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Il personale tecnico-amministrativo (PTA), la cui attività si svolge prevalentemente in ambiti non direttamente visibili, è motore silenzioso ma essenziale per lo sviluppo e il successo complessivo dell’Ateneo. Valorizzarne ruolo e lavoro, attraverso una programmazione attenta, strutturate campagne di ascolto, percorsi di mobilità e formazione ed iniziative finalizzate al benessere psico-fisico, consente di rendere l’organizzazione più efficace, resiliente e orientata al miglioramento continuo. L’obiettivo integra visione strategica e azione operativa, in coerenza con le missioni istituzionali. L’Ateneo si propone di sottoporre periodicamente al personale tecnico-amministrativo dei questionari finalizzati a rilevarne i bisogni e a renderlo più coinvolto nei processi organizzativi e decisionali; programmare interventi formativi al fine di favorire momenti di condivisione tra colleghi e migliorare i processi di lavoro.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
2.3.a Attuare in modo sistematico pratiche di ascolto del PTA , tramite indagini periodiche, diffondendone i risultati e utilizzandoli a supporto delle attività di riesame e del miglioramento dei servizi a loro rivolti	Rilevazioni effettuate	Off	una rilevaz. anno	03/26	umane: personale interno (Amm. pers., PQA) strumentali: sviluppo strumento e piattaforma finanziarie: 27.000 € condivise per azioni 2.1.c, 2.2.a, 2.3.a e 2.4.a)	DG Amm. pers.	una rilevaz anno	PQA	DG Amm. pers

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
2.3.b Definire procedure sistematiche per la rilevazione dei fabbisogni del PTA , sia in termini quantitativi che di competenze , in coerenza con l'evoluzione delle missioni istituzionali dell'Ateneo, al fine di orientare la programmazione del reclutamento e della progressione di carriera	Completamento azione	18,3	On	03/26	umane: personale interno (Amm. pers., DG) finanziarie: valorizzazione competenze interne	DG Amm. pers	-	PQA	DG Amm. pers
2.3.c Definire una programmazione del lavoro svolto dal PTA , corredata da responsabilità ed obiettivi , in coerenza con la pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, dei Dipartimenti, dei CdS e dei Dottorati	Completamento azione	Off	On	03/26	umane: personale interno (Amm. pers., DG) finanziarie: valorizzazione competenze interne	DG Amm. pers	-	PQA	DG Amm. pers
2.3.d Avviare percorsi strutturati di formazione , sia in ingresso che in itinere, destinati al PTA , orientati allo sviluppo di competenze in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, nonché su tematiche legate alla protezione dei dati personali	N. ore di formazione x N. partecipanti PTA a tempo indeterminato e determinato/N. PTA <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 B.1.2.A e B.1.2.B</i>	2,5 ore anno	8 ore anno	12/28	umane: personale interno (DD, Faculty dev., eCampus Academy) strumentali: piattaforma finanziarie per formazione interna: valorizzazione competenze interne finanziarie per formazione esterna: 75.000 €	DG Amm. pers	5 ore anno entro 07/26	PQA	DG Amm. pers
2.3.e Promuovere l'acquisizione di competenze ed esperienze per il PTA attraverso mobilità interna e periodi di lavoro presso altre istituzioni accademiche e di ricerca , anche internazionali	N. mobilità interne ed esterne	Non a sistema	15	12/28	umane: personale interno (PTA) finanziarie: l'attività non comporta costi aggiuntivi	DG Amm. pers	5 anno	PQA	DG Amm. pers
2.3.f Assegnare alcune figure del PTA ai Dipartimenti per permettere una maggiore specializzazione delle competenze e potenziare il supporto alle attività e ai processi organizzativi	Completamento azione <i>Contribuisce all'indicatore AVA3 B.1.3.A</i>	Off	On	03/26	umane: personale interno (PTA) finanziarie: l'attività non comporta costi aggiuntivi	DG Amm. pers	-	-	DG Amm. pers

OBIETTIVO OPERATIVO 2.4

GARANTIRE L'ADEGUATEZZA DEI SERVIZI,
DELLE INFRASTRUTTURE, DELLE ATTREZZATURE
E DELLE TECNOLOGIE

L'efficienza del sistema universitario si misura anche nella qualità degli spazi e degli strumenti a disposizione. L'Ateneo prevede investimenti mirati, rilevazioni sistematiche dei fabbisogni e interventi di manutenzione, aggiornamento tecnologico e nuovi laboratori di ricerca per allineare le risorse materiali alle esigenze concrete di docenti, ricercatori e studenti.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
2.4.a Attuare indagini sistematiche e strutturate per valutare l'adeguatezza del supporto offerto dal PTA, dai servizi, dalle risorse edilizie e infrastrutturali, nonché dalle attrezzature e tecnologie, in relazione alle esigenze dei docenti e dei ricercatori nello svolgimento delle attività istituzionali	Rilevazioni effettuate Contribuisce agli indicatori AVA3 B.4.1, B.4.3	Non a sistema	una rilevaz. anno	03/26	umane: personale interno (DD, PQA) strumentali: sviluppo strumento e piattaforma finanziarie: 27.000 € condivise per azioni 2.1.c, 2.2.a, 2.3.a e 2.4.a)	DG	una rilevaz anno	PQA	DG Amm. pers
2.4.b Attivare nuovi laboratori di ricerca presso le sedi dell'Ateneo, in coerenza con le linee istituzionali, per rafforzare la capacità scientifica, favorire la creazione di gruppi di lavoro e promuovere sinergie interne	N. laboratori di ricerca interni Contribuisce all'indicatore AVA3 B.3.2.B	Non a sistema	5	12/28	umane: personale interno (CdD, CIR, DG, Responsabili tecnici e delle strutture, ecc.) finanziarie: 555.000 €	CdA DG	1 laboratorio entro fine 2026; 2 laboratori entro fine 2027; 2 laboratori entro fine 2028	PQA	CdA DG

7.3. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

OBIETTIVO STRATEGICO 3

LA CULTURA DELLA QUALITÀ COME RISORSA STRATEGICA

Un Ateneo che si misura, coinvolge, comunica e si migliora

In un Ateneo consapevole e orientato al miglioramento continuo, l'AQ non si configura come mero adempimento normativo, ma come **processo trasversale e generativo**. L'AQ diventa lo strumento con cui l'Istituzione misura l'efficacia delle politiche, monitora i risultati, promuove la responsabilità diffusa e guida le scelte strategiche.

Questa sezione del Piano Strategico raccoglie **obiettivi orientati al perfezionamento del sistema di monitoraggio e all'affermazione di una cultura della qualità condivisa**. L'investimento in sistemi informativi integrati, lo sviluppo del **data-driven decision making (DDDM)**, la valorizzazione del ruolo attivo di tutte le componenti interne e la cura della comunicazione istituzionale rappresentano infatti i fondamenti per costruire un sistema universitario maturo, partecipato e guidato da evidenze.

L'obiettivo strategico, attraverso i suoi obiettivi operativi, mira a sviluppare un ecosistema di monitoraggio capace di raccogliere e interpretare i dati dell'Ateneo a tutti i livelli, con strumenti innovativi e competenze integrate. Al contempo, promuove una diffusione trasversale della cultura della qualità, coinvolgendo at-

tivamente il personale tecnico-amministrativo e il corpo docente, affinché ogni azione sia consapevole, misurabile e orientata al miglioramento.

In particolare, il primo obiettivo operativo intende rafforzare ed implementare un ecosistema informativo integrato per la raccolta, la gestione, l'analisi e la diffusione dei dati di Ateneo, capace di sostenere le decisioni a tutti i livelli. L'approccio basato sul DDDM promuove una cultura istituzionale fondata sull'evidenza, sul monitoraggio continuo e sulla proattività dei sistemi di analisi e reporting. Il secondo obiettivo si focalizza sul miglioramento del coinvolgimento degli attori dell'AQ per diffondere la cultura della qualità al fine di assicurare una partecipazione attiva e consapevole. L'Ateneo intende rafforzare le competenze interne, valorizzare il ruolo del personale tecnico-amministrativo e migliorare la programmazione condivisa e l'accessibilità della comunicazione istituzionale per costruire un ambiente universitario orientato al miglioramento continuo e alla corresponsabilità.

La costruzione di un sistema integrato, il rafforzamento della formazione interna, l'accessibilità informativa e la trasparenza documentale sono quindi i pilastri di una visione della **qualità come processo culturale e strategico**. In coerenza con tale visione, l'Ateneo si propone di estendere **interventi formativi mirati e dedicati alla cultura della qualità anche alla tutoria e al personale tecnico-amministrativo**, al fine di sensibilizzare tutte le figure che agiscono, ciascuno per gli ambiti di propria afferenza, a favore della progressione delle carriere degli studenti.

PLAN				
OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	OBIETTIVO CONDIVISO CON		RIF. PDA AVA 3
		ALTRE AREE STRATEGICHE	DIPARTIMENTI	
3.1 Implementare un sistema integrato per la raccolta, la gestione, l'analisi e la diffusione a tutti i livelli dei dati di Ateneo , favorendo un approccio basato sul DDDM	3.1.a Creare un gruppo di lavoro con expertise integrate (qualità, statistica, data science, SI per il miglioramento della raccolta e della gestione dei dati di Ateneo e dell'utilizzo dei cruscotti interni ed esterni disponibili	Governance		A.4 A.3 C.1
	3.1.b Sviluppare metodi e strumenti innovativi per l' analisi dei dati e la redazione di report a supporto delle attività di Ateneo (Governance, Dipartimenti, CdS, ecc.)			
3.2 Migliorare il coinvolgimento degli attori interni dell'AQ , per favorire la diffusione della cultura della qualità, migliorare la consapevolezza dei processi e potenziare le competenze necessarie per una gestione efficace del sistema di AQ	3.2.a Progettare e attuare formazione in materia di AQ , rivolto al PTA, con l'obiettivo di valorizzarne il ruolo attivo e consapevole all'interno dei relativi processi			C.1 C.2 B.1.2
	3.2.b Migliorare la sezione del portale di Ateneo dedicata a Trasparenza e Assicurazione della Qualità per aumentarne la fruibilità e l'accessibilità			

OBIETTIVO OPERATIVO 3.1

IMPLEMENTARE UN SISTEMA INTEGRATO PER LA RACCOLTA, LA GESTIONE, L'ANALISI E LA DIFFUSIONE A TUTTI I LIVELLI DEI DATI DI ATENEO, FAVORENDO UN APPROCCIO BASATO SUL DDDM

La Governance strategica necessita di dati robusti, tempestivi e accessibili. L'Ateneo intende costruire un **ecosistema informativo integrato** grazie all'incontro e alla condivisione delle competenze di più aree, capace di sostenere le decisioni a tutti i livelli. L'obiettivo include un'azione sull'ottimizzazione dei flussi informativi, l'interoperabilità tra sistemi e la valorizzazione delle fonti documentali.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
3.1.a Creare un gruppo di lavoro con expertise integrate (qualità, statistica, data science, SI) per il miglioramento della raccolta e della gestione dei dati di Ateneo e dell'utilizzo dei cruscotti interni ed esterni disponibili	Completamento azione <i>Contribuisce all'indicatori AVA3 A3</i>	Gruppo di lavoro attivo, ma non formalizzato	On	03/26	umane: personale interno (PQA, Referente statistico, SI) finanziarie: valorizzazione competenze interne	PQA	-	CdA SA	PQA
3.1.b Sviluppare metodi e strumenti innovativi per l' analisi dei dati e la redazione di report a supporto delle attività di Ateneo (Governance, Dipartimenti, CdS, ecc.)	Completamento azione <i>Contribuisce all'indicatore AVA3 A3</i>	Off	On	07/28	umane: personale interno (PQA, Referente statistico, SI) finanziarie: valorizzazione competenze interne	PQA	-	CdA SA	PQA

OBIETTIVO OPERATIVO 3.2

MIGLIORARE IL COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI INTERNI DELL'AQ PER FAVORIRE LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA QUALITÀ, MIGLIORARE LA CONSAPEVOLEZZA DEI PROCESSI E POTENZIARE LE COMPETENZE NECESSARIE PER UNA GESTIONE EFFICACE DEL SISTEMA DI AQ

La qualità si genera nella partecipazione consapevole. L'Ateneo intende rafforzare le competenze interne, valorizzare il ruolo attivo del personale tecnico-amministrativo e migliorare la fruibilità degli strumenti informativi.

La formazione dedicata, la programmazione condivisa e l'accessibilità della comunicazione istituzionale diventano leve fondamentali per costruire un **ambiente universitario orientato al miglioramento continuo e alla corresponsabilità**.

L'obiettivo include anche il potenziamento delle attività di supporto ai diversi attori del Sistema di AQ e la promozione di pratiche di documentazione trasparente e condivisa.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
3.2.a Progettare e attuare formazione in materia di AQ, rivolto al PTA , con l'obiettivo di valorizzarne il ruolo attivo e consapevole all'interno dei relativi processi	Completamento azione <i>Contribuisce all'indicatore AVA3 B.1.2.A</i>	Off	On	03/26	umane: personale interno (PQA) finanziarie: condivise con azione 2.3.d	PQA	-	CdA SA	PQA
3.2.b Migliorare la sezione del portale di Ateneo dedicata a Trasparenza e Assicurazione della Qualità per aumentarne la fruibilità e l'accessibilità	Realizzazione dell'azione	Off	On	03/26	umane: personale interno (PQA, SI) finanziarie: valorizzazione competenze interne	PQA	-	CdA SA	PQA

7.4. DIDATTICA

OBIETTIVO STRATEGICO 4

LO STUDENTE AL CENTRO:
UNA VISIONE CHE ISPIRA IL FUTURO

Un Ateneo che accoglie, accompagna e innova

L’Università si rinnova ponendo lo studente non solo al centro del proprio progetto formativo, ma anche rendendolo protagonista del cambiamento culturale, metodologico e organizzativo. In un contesto in rapida evoluzione, dove conoscenze e competenze devono dialogare con benessere, inclusione e internazionalizzazione, l’Ateneo sceglie di investire su una **didattica che accoglie, accompagna e ispira**. Ogni obiettivo descritto in questo piano è pensato per raggiungere uno scopo fondamentale per l’Ateneo: creare un **sistema dove la qualità dell’insegnamento, il supporto personalizzato, l’attenzione al benessere dello studente e l’innovazione tecnologica si uniscono per generare valore**. In questa prospettiva, le azioni strategiche diventano gli strumenti per trasformare il percorso universitario dello studente in un’esperienza formativa profonda, motivante e realmente accessibile.

PLAN				
OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	OBIETTIVO CONDIVISO CON		RIF. PDA AVA 3
		ALTRE AREE STRATEGICHE	DIPARTIMENTI	
4.1 Valorizzare le politiche e le attività di orientamento e supporto didattico per gli studenti	4.1.a Attivare eventi strutturati dedicati agli studenti in ingresso e in uscita , potenziando i servizi di orientamento con il diretto coinvolgimento dei docenti		Sì	D.3 D.CDS.2.1 D.CDS.2.3
	4.1.b Sistematizzare gli incontri tra tutoria e corpo docente attraverso una calendarizzazione periodica, al fine di promuovere una sinergia operativa e pedagogica tra le due figure, rafforzare il coordinamento didattico e garantire un supporto integrato e continuativo agli studenti lungo tutto il loro percorso accademico			

PLAN				
OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	OBIETTIVO CONDIVISO CON		RIF. PDA AVA 3
		ALTRE AREE STRATEGICHE	DIPARTIMENTI	
4.2 Valorizzare le politiche e le attività di inclusione e supporto al benessere degli studenti	4.2.a Monitorare in itinere gli studenti presi in carico dalla CABES per valutare l'efficacia e l'eventuale modifica degli strumenti compensativi e delle misure dispensative	Ricerca e TM/IS		D.CDS.3.2 E.DIP.4
	4.2.b Sistematizzare il raccordo operativo e informativo tra i servizi di supporto agli studenti (PO.ME.ST e Counseling psicologico) e le strutture accademiche di riferimento (es. CDP, Rete referenti didattici)			
	4.2.c Potenziare i servizi per il benessere degli studenti PO.ME.ST e Counseling psicologico , attraverso l' adeguamento delle risorse umane e il miglioramento degli strumenti per i processi gestionali			
4.3 Potenziare gli strumenti tecnologici e le metodologie per l' interazione tra docenti e studenti	4.3.a Implementare la piattaforma VLE per l'erogazione della didattica sincrona e per la gestione dei calendari delle aule virtuali con tecnologie innovative	Didattica		B.1.2 B.1.3 B.3.2 B.4.1 B.4.2 D.CDS.3.2 E.DIP.4
	4.3.b Sviluppare ed integrare nel VLE nuovi strumenti didattici interattivi basati su ambienti di metaverso, realtà aumentata, intelligenza artificiale (es: tutor e laboratori virtuali)	Ricerca e TM/IS Risorse		
4.4 Incrementare la dimensione internazionale	4.4.a Attivare corsi di laurea e/o master doppi o congiunti con atenei esteri		Sì	D.1 D.CDS.2.4
	4.4.b Incrementare gli agreement con atenei esteri per mobilità studenti e staff			
	4.4.c Erogare attività didattiche di supporto in lingua estera per facilitare la mobilità studentesca in ingresso e sostenere i percorsi di studio a titolo doppio o congiunto			
4.5 Aumentare l' attrattività dei percorsi di dottorato	4.5.a Promuovere l'accreditamento di nuovi corsi di dottorato su tematiche prioritarie e innovative per l'Ateneo	Ricerca e TM/IS	Sì	D.2 E.2 D.PHD.1

OBIETTIVO OPERATIVO 4.1

VALORIZZARE LE POLITICHE E LE ATTIVITÀ
DI ORIENTAMENTO E SUPPORTO DIDATTICO
PER GLI STUDENTI

Facilitare, all'interno del percorso accademico, l'ingresso, la permanenza e la conclusione nei tempi significa costruire un **ecosistema formativo centrato sull'accoglienza, sull'ascolto e sul tutorato**. L'Ateneo vuole promuovere eventi strutturati per studenti in ingresso e in uscita, sportelli tematici e percorsi di accompagnamento personalizzati. Il nuovo piano mira a **rafforzare la collaborazione tra tutor e docenti**, grazie alla pianificazione di incontri dedicati, per un ulteriore potenziamento del tutorato come leva pedagogica e organizzativa. Questo assicura un processo virtuoso che pone al centro lo studente, garantendo un flusso di informazioni condivise e univoche.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
4.1.a Attivare eventi strutturati dedicati agli studenti in ingresso e in uscita , potenziando i servizi di orientamento con il diretto coinvolgimento dei docenti	N. eventi <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 F.0.0.B iC13T Percentuale di CFU conseguiti al I anno F.0.0.C iC14T Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso CdS</i>	Non a sistema	1 evento per CdS anno	09/26	umane: personale interno (DD, docenti, uffici interessati) finanziarie: valorizzazione competenze interne	DD	-	PQA	DD
4.1.b Sistematizzare gli incontri tra tutoria e corpo docente attraverso una calendarizzazione periodica, al fine di promuovere una sinergia operativa e pedagogica tra le due figure, rafforzare il coordinamento didattico e garantire un supporto integrato e continuativo agli studenti lungo tutto il loro percorso accademico	N. incontri	Non a sistema	2 incontri anno	09/27	umane: personale interno (DD, Direttori CdS, Coordinatori TOL, docenti, TOL) finanziarie: valorizzazione competenze interne	DD Direttori CdS	1 incontro anno al 09/26	PQA	DD Direttori Cds

OBIETTIVO OPERATIVO 4.2

VALORIZZARE LE POLITICHE E LE ATTIVITÀ DI INCLUSIONE E SUPPORTO AL BENESSERE DEGLI STUDENTI

Inclusione e benessere diventano assi portanti della qualità accademica. L'Ateneo investe in un **sistema di monitoraggio evoluto ed evolutivo** per gli studenti con bisogni educativi speciali, garantendo l'adeguatezza di strumenti compensativi e misure dispensative, assicurando pari opportunità di accesso e fruizione del percorso di studi.

Il **rafforzamento della rete tra servizi di supporto** – quali il servizio per il Potenziamento del Metodo di Studio (PO.ME.ST), il Counseling psicologico, la CABES – e le **strutture accademiche** assicura un **flusso informativo efficace e centrato sulla persona**.

Il potenziamento delle risorse umane e gestionali dei servizi contribuisce ulteriormente all'efficacia e alla loro diffusione capillare.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
4.2.a Monitorare in itinere gli studenti presi in carico dalla CABES per valutare l'efficacia e l'eventuale modifica degli strumenti compensativi e delle misure dispensative	Completamento azione	Off	On	07/26	umane: personale interno (Governance, DG, PQA) finanziarie: valorizzazione competenze interne	SA CdA PQA	-	PQA	CdA SA PQA NdV
4.2.b Sistematizzare il raccordo operativo e informativo tra i servizi di supporto agli studenti (PO.ME.ST e Counseling psicologico) e le strutture accademiche di riferimento (es. CDP, Rete referenti didattici)	N. incontri	3 riunioni anno	6 riunioni anno	07/26	umane: personale interno (Governance, DD, PQA) finanziarie: valorizzazione competenze interne	CdA SA PQA NdV	-	PQA	CdA SA PQA NdV
4.2.c Potenziare i servizi per il benessere degli studenti PO.ME.ST e Counseling psicologico , attraverso l' adeguamento delle risorse umane e il miglioramento degli strumenti per i processi gestionali	1) N. risorse umane 2) Integrazione dei servizi PO.ME.ST e Counseling psicologico nel gestionale di Ateneo (STS)	Off	70% degli incentivi erogabili	07/26	umane: personale interno (DD e PQA) finanziarie: 10.000 €	DD PQA	-	PQA	DD PQA

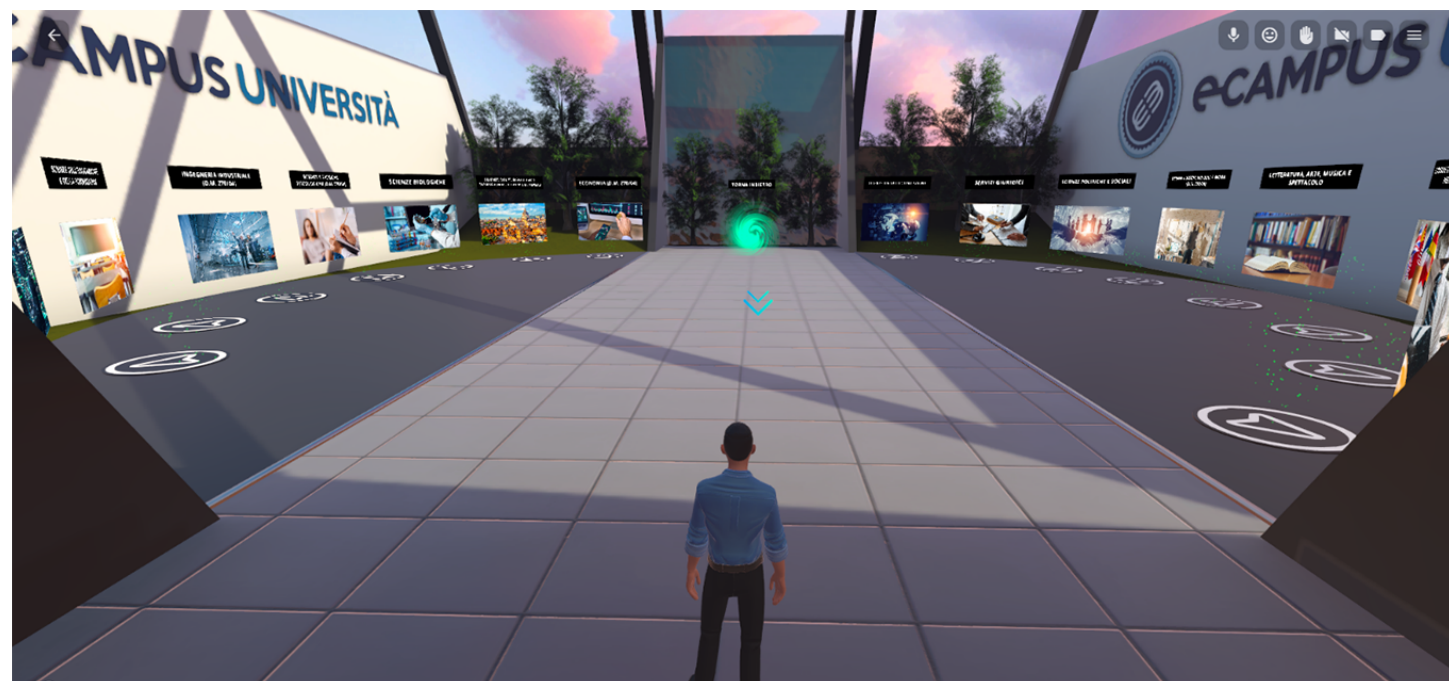
OBIETTIVO OPERATIVO 4.3

POTENZIARE GLI STRUMENTI TECNOLOGICI E LE METODOLOGIE PER L'INTERAZIONE TRA DOCENTI E STUDENTI

L'Ateneo, in coerenza con la propria missione formativa e di innovazione, intende **rafforzare gli strumenti e le metodologie a supporto dell'interazione tra docenti e studenti**, con l'obiettivo di migliorare la qualità complessiva dell'esperienza didattica.

In tale prospettiva, si prevede il **potenziamento della piattaforma Virtual Learning Environment (VLE)**, che diventerà il punto di riferimento per la gestione della didattica sincrona, degli spazi virtuali e dei contenuti digitali. Parallelamente, si introducono soluzioni tecnologiche innovative basate su Metaverso, Realtà Aumentata e Intelligenza Artificiale, al fine di ampliare le modalità di erogazione e fruizione dei percorsi formativi.

Tali iniziative mirano a ridefinire le modalità di interazione tra docenti e studenti, promuovendo ambienti di apprendimento più immersivi, collaborativi e inclusivi. In tal modo, l'Ateneo intende favorire lo sviluppo di competenze digitali avanzate, incrementare l'engagement degli studenti e sostenere la competitività dell'offerta formativa nel contesto nazionale ed internazionale.



PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
4.3.a Implementare la piattaforma VLE per l'erogazione della didattica sincrona e per la gestione dei calendari delle aule virtuali con tecnologie innovative	Completamento azione <i>Contribuisce all'indicatore AVA3 B.4.3</i>	In corso di attuazione	On	10/25	finanziarie: 1.200.000 €	CdA SI	Sviluppo piattaforma e mantenimento delle funzionalità	CDP	CDP SI
4.3.b Sviluppare ed integrare nel VLE nuovi strumenti didattici interattivi basati su ambienti di metaverso, realtà aumentata, intelligenza artificiale (es: tutor e laboratori virtuali)	Completamento azione <i>Contribuisce all'indicatore AVA3 B.4.3</i>	In corso di attuazione	On	07/26	finanziarie: 1.500.000 €	CdA SI	-	CDP	CDP SI

OBIETTIVO OPERATIVO 4.4

INCREMENTARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

L'internazionalizzazione diventa motore di innovazione e confronto globale. L'Ateneo promuove **corsi di laurea e master doppi o congiunti con università estere, accordi di mobilità per studenti e staff per didattica e ricerca, e attività didattiche in lingua straniera** per potenziare gli scambi reciproci.

L'obiettivo è consentire scambi culturali, permettere alla comunità accademica di estendere i propri orizzonti per conoscere nuove realtà ed esperienze che possano potenziare le opportunità di crescita nello studio, nella ricerca e nella carriera lavorativa e professionale.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
4.4.a Attivare corsi di laurea e/o master doppi o congiunti con atenei esteri	N. percorsi attivati <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 D.1.0.B, D.3.0.D</i>	Off	On	12/28	umane: personale interno (docenti, DD, ufficio mobilità e internaz) finanziarie: 24.000 €	SA	-	PQA	SA
4.4.b Incrementare gli agreement con atenei esteri per mobilità studenti e staff	N. accordi <i>Contribuisce all'indicatore AVA3 D.3.0.D</i>	60	6 riunioni anno	12/28	umane: personale interno (referenti dei Dipartimenti per l'internazionalizzazione, docenti, ufficio mobilità e internaz) finanziarie: 24.000 €	SA DIP	10%	PQA	SA DIP
4.4.c Erogare attività didattiche di supporto in lingua estera per facilitare la mobilità studentesca in ingresso e sostenere i percorsi di studio a titolo doppio o congiunto	N. insegnamenti tradotti in lingua inglese <i>Contribuisce all'indicatore AVA3 D.1.0.B</i>	22 insegnamenti	70% degli incentivi erogabili	12/28	umane: personale interno (CLA) finanziarie: 80.000 €	DD	50% anno	PQA	DD

OBIETTIVO OPERATIVO 4.5

AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ DEI PERCORSI DI DOTTORATO

Il dottorato di ricerca si espande per **dare spazio a percorsi innovativi e formare ricercatori** in grado di affrontare le nuove sfide della società.

L'Ateneo finanzia **borse di ricerca** per nuovi corsi incentrati su tematiche emergenti e prioritarie. In questo modo potenzia l'offerta post-laurea e incrementa la capacità di attrarre talenti. L'obiettivo è rendere il dottorato un'esperienza formativa di eccellenza.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
4.5.a Promuovere l'accreditamento di nuovi corsi di dottorato su tematiche prioritarie e innovative per l'Ateneo	N. corsi attivi	2 corsi attivi	4 corsi attivi	12/28	umane: personale interno (CdD, Uffici amministrativi) finanziarie: 740.000 €	DG Amm. pers.	una rilevaz anno	PQA	DG Amm. pers

7.5. RICERCA E TERZA MISSIONE

OBIETTIVO STRATEGICO 5

UNA RICERCA DI ECCELLENZA E DI RILEVANZA SOCIALE PER ACCRESCERE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEL PANORAMA SCIENTIFICO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

Un sapere che genera impatto, dialogo e reputazione

L'autorevolezza di un ateneo si misura nella qualità e nell'impatto della sua ricerca: nella capacità di esplorare nuove frontiere del sapere, di dialogare con la comunità scientifica internazionale e di generare trasformazioni significative nella società. In questo spazio, l'Università forgia la propria reputazione, stringe e rafforza legami strategici e consolida la sua identità accademica come motore dell'innovazione e della diffusione della cultura scientifica.

Il presente Piano Strategico traduce questa visione in azioni, con l'obiettivo di elevare il posizionamento dell'Ateneo nel sistema della ricerca, nazionale e internazionale. A tale scopo, l'Ateneo intende sistematizzare attività e procedure per la **valorizzazione della produzione scientifica**, creare nuove **infrastrutture di ricerca**, diffondere e sostenere la cultura dell'open science, potenziare la capacità di **trasferimento tecnologico e public engagement**.

Ogni iniziativa è pensata per generare impatto, ma soprattutto

per consolidare un posizionamento distintivo e riconosciuto dell'Ateneo: quello di un'istituzione che non solo partecipa al progresso scientifico, ma lo guida con competenza, visione e integrità.

PLAN				
OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	OBIETTIVO CONDIVISO CON		RIF. PDA AVA 3
		ALTRE AREE STRATEGICHE	DIPARTIMENTI	
5.1 Promuovere e incentivare le attività di ricerca	5.1.a Riorganizzare l' attività di gestione della ricerca , attraverso un nuovo regolamento per la gestione dei fondi di ricerca, nuove linee guida e procedure , coerenti con la nuova struttura organizzativa dell'Ateneo, al fine di valorizzare la ricerca	Risorse	Sì	E.1 E.3 E.DIP.3 E.DIP.4 B.1.1 B.4.2
	5.1.b Sistematizzare il processo di mappatura delle competenze scientifiche del personale strutturato e delle aree di ricerca			
	5.1.c Attivare bandi competitivi per progetti di ricerca su tematiche prioritarie per l'Ateneo, al fine di stimolare la produzione scientifica e la creazione di gruppi di ricerca interni			
	5.1.d Erogare fondi per finanziamenti individuali per promuovere le attività di ricerca dei singoli, il networking nazionale ed internazionale e la disseminazione dei risultati scientifici			
	5.1.e Attivare percorsi di formazione rivolti a docenti strutturati, finalizzati alla stesura di proposte progettuali e alla gestione di progetti			
	5.1.f Promuovere l' impatto dei risultati di ricerca e l' open science con risorse dedicate (fondi per pubblicazioni, Linee Guida e formazione per l'open science)			
	5.1.g Potenziare gli strumenti per lo scouting sistematico di opportunità di finanziamento e bandi competitivi			
	5.1.h Potenziare le expertise specifiche e le risorse della Commissione Etica di Ateneo per far fronte alla crescita delle attività di progettazione in ambito di ricerca			
	5.1.i Aumentare le occasioni di incontro tra i docenti, attraverso l'organizzazione di workshop, seminari e momenti di confronto, al fine di promuovere sinergie , favorire la condivisione dei risultati di ricerca e sostenere attività di aggiornamento scientifico continuo			
	5.1.j Aumentare la sinergia tra i Centri di Ricerca e i Dipartimenti			

PLAN				
OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	OBIETTIVO CONDIVISO CON		RIF. PDA AVA 3
		ALTRE AREE STRATEGICHE	DIPARTIMENTI	
5.2 Potenziare e incrementare il network e gli strumenti per la ricerca	5.2.a Incrementare le convenzioni e gli accordi di collaborazione con Istituti ed Enti di ricerca pubblici e privati, a livello nazionale e internazionale per far crescere la rete di ricerca e le opportunità di finanziamento	Risorse	Sì	B.3.2 B.4.1 B.4.2 E.DIP.4
	5.2.b Potenziare e innovare gli strumenti digitali per la ricerca (piattaforme, banche dati, soluzioni basate su intelligenza artificiale), al fine di migliorare la qualità della produzione scientifica, l'accessibilità ai dati e il supporto ai processi di analisi avanzata			
5.3 Sistematizzare le iniziative di valorizzazione della conoscenza e public engagement e potenziare il trasferimento tecnologico	5.3.a Supportare la progettazione, la gestione e la rendicontazione delle attività di terza missione attraverso la messa a disposizione di un vademecum operativo omnicomprensivo dedicato		Sì	E.1 E.DIP.1 E.2 E.DIP.2 E.DIP.4 B.2.1 B.1.1
	5.3.b Progettare e implementare attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (es. esperimenti, simulazioni, giochi didattici e altre attività laboratoriali, educazione alla cittadinanza, ecc.), valorizzando la rete di Ateneo			
	5.3.c Istituire un fondo di Ateneo per sostenere le spese di brevettazione e valorizzazione dei risultati della ricerca e definire il relativo regolamento che ne disciplina l'utilizzo			
	5.3.d Attivare un percorso formativo dedicato alla creazione e gestione di spin-off universitari, con focus su business planning, analisi di mercato, imprenditorialità, proprietà intellettuale e diritto industriale			

OBIETTIVO OPERATIVO 5.1

PROMUOVERE E INCENTIVARE LE ATTIVITÀ DI RICERCA

L'Ateneo definisce un **nuovo quadro organizzativo per la gestione della ricerca**, riconoscendone il valore strategico e centrale. La capacità di **attrarre fondi** viene potenziata costruendo una base solida di **regolamenti e procedure**, mappature delle **competenze** e dei bandi competitivi, acquisizione di strumenti e know-how per lo **scouting** di opportunità. Inoltre, vengono erogati fondi per finanziare progetti di ricerca su **bandi competitivi** di ateneo e per **finanziamenti individuali**, al fine di stimolare la produzione scientifica e la creazione di **gruppi di ricerca** interni, il **networking** nazionale e internazionale e la disseminazione dei risultati scientifici e l'**open science**. Infine, una riorganizzazione della **Commissione Etica** garantisce il supporto ai ricercatori nel perseguire progetti secondo il principio del DNSH (Do Not Significant Harm).

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
5.1.a Riorganizzare l'attività di gestione della ricerca, attraverso un nuovo regolamento per la gestione dei fondi di ricerca, nuove linee guida e procedure, coerenti con la nuova struttura organizzativa dell'Ateneo, al fine di valorizzare la ricerca	Completamento azione Contribuisce all'indicatore AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A	Off	On	03/26	umane: personale interno (CIR, CdD, ufficio ricerca, uffici amministrativi) finanziarie: valorizzazione competenze interne	CdD	-	SA	CdD
5.1.b Sistematizzare il processo di mappatura delle competenze scientifiche del personale strutturato e delle aree di ricerca	N. aggiornamenti mappatura Contribuisce all'indicatore AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A	Non a sistema	1 semestre	12/28	umane: personale interno (CIR) finanziarie: valorizzazione competenze interne	CIR	2 anno	CdD	CIR

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
5.1.c Attivare bandi competitivi per progetti di ricerca su tematiche prioritarie per l'Ateneo, al fine di stimolare la produzione scientifica e la creazione di gruppi di ricerca interni	1) N. progetti finanziati su bando annuale 2) Numerosità e qualità della produzione scientifica <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A</i>	1) Non a sistema 2) Dati SUA-RD 2025	1) 30 progetti 2) Increment. Quant./ Qual. dei prodotti di ricerca da declinare nei PS di Dip.	12/28	umane: personale interno (CdD, Ufficio ricerca, uffici amministrativi) finanziarie: 1.500.000 €	CdA SA DG	1) 10 progetti anno 2) come da PS Dip	CIR	CdA SA DG
5.1.d Erogare fondi per finanziamenti individuali per promuovere le attività di ricerca dei singoli, il networking nazionale ed internazionale e la disseminazione dei risultati scientifici	Rapporto N. di attività di ricerca e di disseminazione finanziate rispetto al N. di docenti strutturati che ne fanno richiesta <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A</i>	Non a sistema	On	12/28	umane: personale interno (Ufficio ricerca, uffici amministrativi) finanziarie: 900.000 €	CdA SA DG	≥1 entro 12 mesi da attivaz. finanz.	CIR	CdA SA DG
5.1.e Attivare percorsi di formazione rivolti a docenti strutturati, finalizzati alla stesura di proposte progettuali e alla gestione di progetti	N. ore di formazione erogata <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A</i>	Non a sistema	8 ore anno	12/28	umane: personale interno (CIR, Faculty dev., eCampus Academy) strumentali: piattaforma finanziarie: 17.000 €	CIR	2	PQA	CIR
5.1.f Promuovere l' impatto dei risultati di ricerca e l' open science con risorse dedicate (fondi per pubblicazioni, Linee Guida e formazione per l'open science)	1) N. delle pubblicazioni 2) N. delle pubblicazioni in open access <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A, E.2.0.C, I.0.0.C</i>	1) 255 (dato 2024) 2) 121 (dato 2024)	1) Più 20% anno 2) Più 20% anno	12/28	umane: personale interno (CdD, CIR, Uffici amministrativi) finanziarie: 600.000 €	CdA SA CdD	1) Più 20% anno 2) Più 20% anno	CIR	CdD

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
5.1.g Potenziare gli strumenti per lo scouting sistematico di opportunità di finanziamento e bandi competitivi	N. progetti sottomessi <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A</i>	16 progetti (dato 2024)	Più 20%	12/28	umane: personale interno (Ufficio ricerca) strumentali: software, piattaforme finanziarie: 45.000 €	CdA SA DG	Più 10% a fine 2026	CIR	CdA SA DG
5.1.h Potenziare le expertise specifiche e le risorse della Commissione Etica di Ateneo per far fronte alla crescita delle attività di progettazione in ambito di ricerca	Completamento azione <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A</i>	Comm. presente, da potenziare	On	01/26	umane: personale interno (docenti) e risorse esterne (esperti di bioetica) finanziarie: 2.500 €	CdA SA	-	CIR	CdA SA
5.1.i Aumentare le occasioni di incontro tra i docenti, attraverso l'organizzazione di workshop, seminari e momenti di confronto, al fine di promuovere sinergie , favorire la condivisione dei risultati di ricerca e sostenere attività di aggiornamento scientifico continuo	N. eventi <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A, E.2.0.C, I.0.0.C</i>	Non a sistema	30 eventi in presenza o online	12/28	umane: personale interno (CdD, CIR, Uffici amministrativi) finanziarie: 30.000 €	CdA SA CdD	10 anno	CIR	CdA SA CdD
5.1.j Aumentare la sinergia tra i Centri di Ricerca e i Dipartimenti	Presenza di obiettivi nei Piani Strategici Dipartimentali, condivisi con i Centri di Ricerca	Off	On	12/26	umane: personale interno (Centri Ricerca, Dipartimentii) finanziarie: valorizzazione competenze interne	CdD, Direttori Centri di Ricerca	-	PQA	CdD, Direttori Centri di Ricerca

OBIETTIVO OPERATIVO 5.2

POTENZIARE E INCREMENTARE IL NETWORK
E GLI STRUMENTI PER LA RICERCA

Per rafforzare l’ecosistema della ricerca e promuovere una produzione scientifica di qualità, l’Ateneo intende ampliare le **collaborazioni con enti e istituti di ricerca**, nazionali e internazionali, e investire nell’innovazione degli **strumenti digitali** a supporto delle attività di ricerca e analisi avanzata.

PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
5.2.a Incrementare le convenzioni e gli accordi di collaborazione con Istituti ed Enti di ricerca pubblici e privati, a livello nazionale e internazionale per far crescere la rete di ricerca e le opportunità di finanziamento	N. di convenzioni e accordi <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.A, I.0.0.A</i>	14 conv.	Più 20%	03/26	umane: personale interno (Docenti, CdD, Ufficio ricerca) finanziarie: valorizzazione competenze interne	CdA SA, CdD	Più 10% 07/27	CIR	CdD
5.2.b Potenziare e innovare gli strumenti digitali per la ricerca (piattaforme, banche dati, soluzioni basate su intelligenza artificiale), al fine di migliorare la qualità della produzione scientifica, l’accessibilità ai dati e il supporto ai processi di analisi avanzata	1) Ricognizione dei fabbisogni; 2) Eventuale stanziamento del budget ulteriore	Off	O	1) 03/26 2) 03/26	umane: personale interno (SI, Servizio biblioteca, uffici amministrativi) strumentali: banche dati, piattaforme finanziarie: da definire sulla base dei fabbisogni	1) CIR 2)CdA SA	-	CdD	1) CIR 2)CdA SA

OBIETTIVO OPERATIVO 5.3

SISTEMATIZZARE LE INIZIATIVE DI VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA E PUBLIC ENGAGEMENT E POTENZIARE IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

La terza missione si struttura con un approccio programmatico. L'Ateneo progetta **contenitori operativi** in cui far convogliare in maniera sistematica le azioni e acquisisce strumenti digitali per la raccolta e l'analisi dei dati per misurarne l'impatto sociale ed economico. Le **attività di divulgazione** verso scuole e istituti superiori si intensificano, contribuendo a diffondere la cultura scientifica e a rafforzare il ruolo pubblico della ricerca.

L'Ateneo promuove il **passaggio dalla ricerca al mercato attraverso fondi dedicati alla brevettazione e alla valorizzazione dei risultati scientifici**. Si crea una cultura del fare impresa per il trasferimento tecnologico attraverso percorsi formativi, che integrano business planning, imprenditorialità, diritto industriale e proprietà intellettuale, così da favorire la nascita di spin-off accademici e altre ricadute nel contesto sociale. L'obiettivo è formare ricercatori capaci di generare impatto economico e sociale.



PLAN						DO	CHECK		ACT
AZIONI	INDICATORE	VALORE	TARGET	TEMPI	RISORSE	REFERENTE	MONITORAGGIO INTERMEDIO		REFERENTE
							TARGET	REFERENCE	
5.3.a Supportare la progettazione, la gestione e la rendicontazione delle attività di terza missione attraverso la messa a disposizione di un vademecum operativo omnicomprensivo dedicato	Completamento azione <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.C, I.0.0.C</i>	Off	On	12/25	umane: personale interno (CITM) finanziarie: valorizzazione competenze interne	CITM	-	SA	CITM
5.3.b Progettare e implementare attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (es. esperimenti, simulazioni, giochi didattici e altre attività laboratoriali, educazione alla cittadinanza, ecc.), valorizzando la rete di Ateneo	Definizione e attuazione progetto <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.C, I.0.0.C</i>	Off	On	12/28	umane: personale interno (CITM, Uffici amministrativi) finanziarie: 10.000 €	CITM	1) definiz. progetto 03/26; 2) attuaz. progetto pilota 12/26	DD	CITM
5.3.c Istituire un fondo di Ateneo per sostenere le spese di brevettazione e valorizzazione dei risultati della ricerca e definire il relativo regolamento che ne disciplina l'utilizzo	1) <i>Risorse finanziarie investite</i> 2) <i>Definizione regolamento Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.B, I.0.0.B, E.2.0.C, I.0.0.C</i>	1) Non a sistema 2) Off	1) 20.000 € 2) On	12/26	umane: personale interno (CIR, Ufficio ricerca) finanziarie: 20.000 €	1) CdA SA 2) CIR	-	PQA	1) CdA SA 2) CIR
5.3.d Attivare un percorso formativo dedicato alla creazione e gestione di spin-off universitari, con focus su business planning, analisi di mercato, imprenditorialità, proprietà intellettuale e diritto industriale	Completamento azione <i>Contribuisce agli indicatori AVA3 E.2.0.B, I.0.0.B, E.2.0.C, I.0.0.C</i>	Off	On	12/28	umane: personale interno (Centri Ricerca, Dipartimentii) finanziarie: valorizzazione competenze interne	CdD, Direttori Centri di Ricerca	-	PQA	CdD, Direttori Centri di Ricerca

8. RIRIFERIMENTI

DM 1154/2021 – Indicatori e criteri di valutazione delle università telematiche e linee guida per l'accreditamento.

DM 1835/2024 – Linee guida per l'offerta formativa a distanza.

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Missione 4: Istruzione e ricerca.

OCSE – Education at a Glance, 2025.

Rapporto MHEO – Istruzione terziaria: caratteristiche degli studenti, regolarità ed equità, 2023.

AteneiOnline – Indagine Nazionale sugli Studenti Universitari Online, 2025.

ANVUR – Sistema AVA 3 (Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento) – Linee guida e criteri aggiornati, 2023.

ANVUR – RAPPORTO SUL SISTEMA DELLA FORMAZIONE SUPERIORE E DELLA RICERCA, 2023.

ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015



eCAMPUS
UNIVERSITÀ