



Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione di Ateneo del 28 maggio 2026, in modalità telematica asincrona, allo scopo di trattare il seguente ordine del giorno:

Ordine del giorno:

1. Relazione tecnica del Nucleo di Valutazione sul ciclo annuale di Audit dei corsi di studio svolto a maggio 2026.
2. Valutazione dell'attività del Direttore Generale dell'Università di Camerino – attività svolta nell'anno 2025.

Partecipano:

Gli esperti esterni: Giovanni FINOCCHIETTI, Adelia MAZZI, Antonino MAGISTRALI (Presidente), Piero OLIVO.

I rappresentanti degli studenti: Katia PARENTE, Umberto CIPOLLINI

Forniscono il supporto tecnico amministrativo: Fabrizio Quadrani, Area Pianificazione, Didattica e sistemi qualità.

Analisi dei punti all'OdG:

1. Relazione tecnica del Nucleo di Valutazione sul ciclo annuale di Audit dei corsi di studio svolto a maggio 2026.

Il Presidente introduce il punto all'ordine del giorno ricordando che il ciclo annuale di audit interno rappresenta uno degli strumenti principali attraverso cui il Nucleo di Valutazione e il Presidio della Qualità di Ateneo verificano il funzionamento sostanziale del sistema di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato e delle strutture accademiche.

Il Presidente richiama la programmazione degli audit 2026, già discussa nella seduta del Nucleo del 18 marzo 2026, e ricorda che le attività sono state definite congiuntamente con il Presidio della Qualità, in continuità con il modello di collaborazione già sperimentato negli anni precedenti. Tale modello prevede che il PQA svolga il ruolo di auditor, mentre il Nucleo partecipi come osservatore attivo, con particolare attenzione agli aspetti di metodo, processo e funzionamento complessivo del sistema di AQ.

Il ciclo di audit si è svolto nelle giornate del **6 e 7 maggio 2026**, secondo il programma condiviso tra PQA e Nucleo di Valutazione, e ha previsto audizioni con una rappresentanza studentesca, con Corsi di Studio, Corsi di Dottorato e Scuole di Ateneo individuati sulla base di criteri concordati, tra cui la presenza di specifiche criticità o elementi da monitorare, la recente istituzione di alcuni percorsi, la rotazione rispetto ai precedenti cicli di audit e l'esigenza di acquisire un quadro trasversale del sistema di AQ nelle diverse strutture dell'Ateneo. Il programma ha previsto inoltre una riunione conclusiva congiunta PQA/NVA per la discussione degli esiti complessivi.

Il Presidente evidenzia che gli audit si sono svolti regolarmente e che il confronto conclusivo tra PQA e Nucleo ha restituito un quadro complessivamente positivo, caratterizzato da una maggiore consapevolezza della logica dell'Assicurazione della Qualità e da una più ampia partecipazione dei soggetti coinvolti nei processi di AQ rispetto agli anni precedenti.

Tra gli aspetti emersi, il Nucleo rileva in particolare:

- il rafforzamento del raccordo tra Corsi di Studio, Scuole e Ateneo;
- un uso più evidente, seppure ancora non pienamente sistematico, dei dati a supporto delle analisi;
- la necessità di consolidare il coinvolgimento effettivo della componente studentesca;
- l'opportunità di comunicare meglio agli studenti gli effetti concreti delle segnalazioni e dei questionari di valutazione;
- la mancanza di un adeguato approfondimento sulla efficacia della valutazione degli apprendimenti;
- l'esigenza di continuare a monitorare attrattività, sostenibilità dei Corsi, internazionalizzazione, Terza Missione e sviluppo di iniziative imprenditoriali realmente strutturate.

Il Nucleo sottolinea che tali elementi sono analizzati in modo più ampio nella relazione tecnica allegata, alla quale si rinvia per il dettaglio delle osservazioni, delle evidenze raccolte e delle priorità operative individuate.

Alla luce di quanto esposto, il Nucleo esprime una valutazione complessivamente positiva sull'andamento del ciclo di audit 2026, riconoscendo il valore della collaborazione con il Presidio della Qualità e l'utilità degli audit quale strumento di accompagnamento, verifica e miglioramento continuo del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.

Il Nucleo, sulla base delle indicazioni raccolte durante lo svolgimento degli audit e della successiva discussione con il Presidio della Qualità, approva seduta stante la **Relazione tecnica sul ciclo annuale di audit dei Corsi di Studio svolto a maggio 2026**, che viene allegata al presente verbale quale **All. n. 1**.

2. Valutazione dell'attività del Direttore Generale dell'Università di Camerino – attività svolta nell'anno 2025: proposta.

Il Presidente ricorda ai componenti del Nucleo di Valutazione che l'Organismo Indipendente di Valutazione, individuato per le Università nel Nucleo di Valutazione, è chiamato a formulare al Consiglio di Amministrazione la proposta relativa alla valutazione annuale del Direttore Generale, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato prevista dalla normativa vigente e dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo.

Il Presidente richiama, in particolare, quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025, che articola la valutazione del Direttore Generale su una scala complessiva di 100 punti, suddivisa in tre sezioni: valutazione quantitativa, fino a un massimo di 70 punti; valutazione qualitativa, fino a un massimo di 20 punti; customer satisfaction, fino a un massimo di 10 punti.

Il Nucleo tiene altresì conto dei compiti attribuiti al Direttore Generale dallo Statuto di Ateneo e considera la funzione apicale da questi esercitata quale responsabilità primaria di coordinamento,



impulso e presidio del funzionamento complessivo della struttura tecnico-amministrativa dell'Università.

Ai fini dell'espressione del proprio parere, il Nucleo prende in esame la documentazione trasmessa dall'Area Pianificazione, Didattica e Sistemi Qualità, e in particolare:

- a. il documento "Valutazione dell'azione del Direttore Generale – Report per l'anno 2025", predisposto in coerenza con il PIAO 2024-2026 e con il SMVP 2025;
- b. la relazione allegata relativa alle principali direttrici dell'attività tecnico-amministrativa dell'Ateneo nell'anno 2025;
- c. il monitoraggio finale degli obiettivi assegnati alle strutture tecnico-amministrative;
- d. gli esiti della rilevazione di customer satisfaction condotta presso le componenti accademica, studentesca e tecnico-amministrativa.

Dall'analisi della documentazione emerge quanto segue.

La relazione risulta articolata in modo coerente con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 e consente di ricostruire in maniera chiara il quadro complessivo dell'azione svolta dal Direttore Generale nel corso dell'anno. Essa dà conto sia del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture tecnico-amministrative, sia delle principali direttrici di sviluppo organizzativo, gestionale e strategico presidiate dalla Direzione Generale.

Con riferimento alla valutazione quantitativa, il monitoraggio finale degli obiettivi delle Aree e delle strutture tecnico-amministrative evidenzia un livello complessivamente molto elevato di realizzazione. La media complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti alle strutture si attesta infatti al 95%, determinando, secondo quanto previsto dal SMVP, l'attribuzione del punteggio massimo previsto per tale sezione, pari a 70 punti su 70.

Il Nucleo rileva positivamente che gli obiettivi rendicontati coprono ambiti molteplici e trasversali dell'azione amministrativa, tra cui la semplificazione dei processi, la digitalizzazione dei servizi, il supporto alla didattica, alla ricerca e all'internazionalizzazione, la valorizzazione del personale, il benessere della comunità universitaria, la sostenibilità, l'accessibilità digitale e il public engagement.

La relazione allegata restituisce, inoltre, un quadro articolato delle principali direttrici dell'attività tecnico-amministrativa svolta nel 2025. In particolare, vengono evidenziati il supporto alla pianificazione e alla governance, la semplificazione e digitalizzazione dei processi, il sostegno alla didattica e ai servizi agli studenti, il supporto alla ricerca e alla progettazione, lo sviluppo organizzativo e la valorizzazione del personale, nonché le azioni in materia di sostenibilità, inclusione e public engagement. Tali direttrici appaiono coerenti con l'attuazione del Piano Strategico 2024-2029 e con la necessità di rafforzare il ruolo della struttura tecnico-amministrativa quale componente attiva nei processi di sviluppo dell'Ateneo.

Particolare rilievo assumono le attività connesse al supporto alla pianificazione strategica e alla governance, alla riorganizzazione e razionalizzazione dei processi interni, alla gestione di progettualità complesse, anche finanziate nell'ambito del PNRR, nonché alle iniziative rivolte al miglioramento dei

servizi agli studenti, alla promozione del benessere, alla valorizzazione del personale e all'integrazione delle politiche di sostenibilità e inclusione nelle attività amministrative.

Per quanto riguarda la valutazione qualitativa, il documento richiama gli obiettivi attribuiti al Direttore Generale per l'anno 2025 nei quattro ambiti previsti dal SMVP: organizzazione, miglioramento dei servizi, gestione delle risorse e gestione del personale. Le attività descritte evidenziano un contributo rilevante del Direttore Generale all'adattamento dell'organizzazione tecnico-amministrativa alle strategie del nuovo mandato rettorale, al rafforzamento dei servizi, alla revisione della gestione finanziaria di Master, Corsi di Alta Formazione e progetti di ricerca, nonché alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo. Tuttavia, il Nucleo prende atto che la tabella riepilogativa della valutazione qualitativa risulta ancora da completare nella parte relativa all'attribuzione dei punteggi finali da parte del Rettore.

Con riferimento alla customer satisfaction, la rilevazione è stata effettuata tramite questionario anonimo somministrato online, secondo le modalità previste dal SMVP, coinvolgendo le tre componenti della comunità universitaria: personale tecnico-amministrativo, Direttori delle Scuole di Ateneo e rappresentanti del Consiglio Studentesco. La valutazione finale ponderata risulta pari a 7,65 su 10, dato che esprime un livello complessivamente positivo di soddisfazione nei confronti dell'operato della Direzione Generale. Il Nucleo apprezza, in particolare, la capacità della Direzione Generale di operare in un contesto caratterizzato da crescente complessità gestionale, da vincoli finanziari e organizzativi e da un progressivo ampliamento delle attività istituzionali. La relazione evidenzia come, nonostante tali condizioni, la struttura tecnico-amministrativa abbia garantito continuità operativa, affidabilità e capacità di risposta, contribuendo in modo significativo al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Alla luce di quanto esposto, il Nucleo di Valutazione esprime una valutazione pienamente positiva sull'attività svolta dal Direttore Generale nell'anno 2025, riconoscendo la qualità dell'azione di coordinamento, la capacità di impulso organizzativo, il contributo alla realizzazione degli indirizzi strategici dell'Ateneo e il ruolo esercitato nel garantire il buon andamento della struttura tecnico-amministrativa.

Il Nucleo ritiene altresì opportuno ribadire l'importanza di interpretare la valutazione della performance non come mero adempimento conclusivo, ma come parte integrante di un ciclo continuo di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e miglioramento. In tale prospettiva, appare essenziale consolidare ulteriormente i momenti di verifica intermedia, l'analisi sistematica dei dati, il confronto con le strutture e la restituzione di feedback mirati, al fine di rafforzare la capacità dell'organizzazione di apprendere dai risultati conseguiti e di orientare tempestivamente le proprie azioni. Il Nucleo sottolinea inoltre l'opportunità che, anche per gli esercizi successivi, la documentazione di valutazione mantenga un elevato livello di chiarezza e completezza, assicurando la piena coerenza tra obiettivi assegnati, risultati conseguiti, evidenze documentali, valutazioni qualitative e punteggi finali attribuiti.

Il NdV, pertanto, analizzata la documentazione trasmessa e preso atto degli esiti del monitoraggio finale, formula il proprio giudizio pienamente positivo sull'attività svolta dal Direttore Generale nell'anno 2025 e, subordinatamente al completamento della sezione relativa alla valutazione qualitativa del Rettore, propone al Consiglio di Amministrazione l'attribuzione della valutazione massima prevista, con



conseguente corresponsione dell'indennità di risultato nella misura del 20% della retribuzione annuale, secondo quanto stabilito dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo.

Il responsabile dell'ufficio di supporto
Fabrizio Quadroni (segretario verbalizzante)

Il Presidente
Dott. Antonino Magistrali

Allegati:

- Relazione tecnica Audit 2026
- Report sull'attività del Direttore Generale – anno 2025



Nucleo
Valutazione
Ateneo

Relazione sul ciclo annuale di Audit

Monitoraggio periodico del sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
Maggio 2026

Sommario

Sommario	1
1 Presentazione.....	2
2 Metodologia e fasi delle verifiche.....	2
3 Realizzazione dell'audit	3
4 Formalizzazione degli esiti.....	3
5 Valutazioni e considerazioni del NVA	4
5.1 Conduzione degli audit e maturità della cultura della qualità	4
5.2 Coinvolgimento della componente studentesca e uso dei questionari	4
5.3 Uso dei dati, monitoraggio delle azioni e tracciabilità dei processi	5
5.4 Attrattività, sostenibilità dei Corsi e concorrenza delle Università telematiche.....	5
5.5 Internazionalizzazione.....	6
5.6 Valutazione degli apprendimenti e coerenza con le linee guida di Ateneo	7
5.7 Terza Missione, public engagement e iniziative imprenditoriali.....	7
5.8 Considerazioni conclusive e priorità operative	8
6 Conclusione	9

1 Presentazione

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo e il Presidio della Qualità di Ateneo considerano il ciclo annuale di audit interno uno strumento essenziale per il monitoraggio periodico del sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, in coerenza con il modello AVA-ANVUR e con le pratiche già consolidate negli anni precedenti. L'audit non è inteso come un adempimento meramente formale o ispettivo, ma come un'occasione di confronto, autovalutazione e miglioramento continuo, finalizzata a verificare se i processi di AQ siano non solo correttamente progettati e formalizzati, ma anche effettivamente applicati e condivisi all'interno dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato e delle strutture accademiche.

L'obiettivo specifico dell'azione è stato monitorare il funzionamento del sistema di AQ, con particolare riferimento alla capacità delle strutture auditate di:

- individuare e analizzare criticità, rischi e opportunità di miglioramento;
- pianificare azioni correttive coerenti con le evidenze raccolte;
- monitorare l'attuazione delle azioni intraprese;
- verificarne l'efficacia attraverso dati, indicatori e riscontri documentabili;
- rafforzare la partecipazione dei diversi attori coinvolti nei processi di qualità.

Anche per il 2026 si è ritenuto opportuno confermare il modello di collaborazione tra NVA e PQA già sperimentato negli anni precedenti. In tale modello, il Presidio della Qualità ha svolto il ruolo di auditor, conducendo operativamente gli incontri, mentre il Nucleo di Valutazione ha partecipato come osservatore attivo, con particolare attenzione agli aspetti di metodo, processo, funzionamento complessivo del sistema AQ e capacità del PQA di accompagnare efficacemente i Corsi e le strutture nei percorsi di miglioramento.

Tale impostazione ha consentito di evitare duplicazioni nelle audizioni e possibili sovrapposizioni di ruolo, dando concreta attuazione alla sinergia tra Presidio Qualità e Nucleo di Valutazione raccomandata nell'ambito del sistema AVA.

2 Metodologia e fasi delle verifiche

La programmazione del ciclo annuale di audit 2026 è stata definita congiuntamente dal Presidio della Qualità e dal Nucleo di Valutazione, in continuità con la metodologia adottata negli anni precedenti.

I Corsi di Studio, i Corsi di Dottorato e le Scuole di Ateneo oggetto di audizione sono stati individuati sulla base di criteri condivisi, finalizzati a garantire una rappresentazione sufficientemente ampia e trasversale del sistema AQ di Ateneo. In particolare, la selezione ha tenuto conto:

- a) della presenza di specifiche criticità o elementi da monitorare;
- b) della necessità di proseguire nella logica di rotazione dei Corsi di Studio;
- c) dell'opportunità di monitorare Corsi di recente istituzione o in fase di significativa trasformazione;
- d) dell'esigenza di includere almeno un Corso di Dottorato di ricerca;
- e) della necessità di verificare lo stato di avanzamento delle azioni avviate da alcune Scuole anche in relazione agli esiti della visita di accreditamento periodico ANVUR;
- f) dell'opportunità di acquisire elementi trasversali sul funzionamento del sistema AQ nelle diverse strutture dell'Ateneo.

Rispetto alle precedenti edizioni, una novità metodologica rilevante è stata rappresentata dall'inserimento di un incontro dedicato alla rappresentanza studentesca, svolto in apertura del ciclo di audit. Tale scelta è stata motivata dalla volontà di acquisire in modo più diretto il punto di vista degli studenti sul

funzionamento dei Corsi, sull'efficacia degli strumenti di AQ, sul ruolo delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, sui questionari di valutazione e sui servizi collegati alla vita universitaria.

Il ciclo di audit 2026 ha inoltre previsto audizioni dedicate a due Corsi di Dottorato, uno nazionale e uno tradizionale, e ad alcune Scuole di Ateneo, in modo da ampliare l'osservazione anche oltre il livello dei singoli Corsi di Studio.

Per i singoli incontri sono stati predisposti report specifici, allegati alla presente relazione, ai quali si rinvia per il dettaglio delle evidenze raccolte, delle osservazioni formulate e degli elementi di attenzione emersi.

3 Realizzazione dell'audit

Il ciclo di audit si è svolto nelle giornate del 6 e 7 maggio 2026, secondo il programma condiviso tra Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione.

La riunione di apertura ha consentito di allineare PQA e NVA sulle modalità di conduzione degli incontri, confermando l'impostazione dell'audit come momento di confronto sostanziale e non di mera verifica documentale. In tale sede è stata ribadita la centralità della logica del miglioramento continuo, fondata sulla sequenza progettazione, attuazione, verifica e revisione delle azioni.

Le audizioni hanno riguardato:

- la rappresentanza studentesca;
- Corsi di Studio selezionati nell'ambito delle diverse Scuole di Ateneo;
- Corsi di Dottorato di ricerca;
- Scuole di Ateneo.

Le audizioni si sono svolte regolarmente e hanno visto, con intensità variabile, la partecipazione di Coordinatori, docenti, componenti dei Gruppi di Riesame, rappresentanti delle Commissioni Paritetiche, rappresentanti degli studenti, dottorandi, personale tecnico-amministrativo e responsabili delle strutture.

A valle degli incontri si è tenuta una riunione conclusiva congiunta tra Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione, finalizzata a condividere una lettura complessiva degli esiti del ciclo di audit. Tale riunione ha assunto il carattere di un bilancio interno e ha consentito di individuare punti di forza, criticità trasversali e priorità operative per il rafforzamento del sistema di AQ.

4 Formalizzazione degli esiti

Gli esiti dei singoli incontri sono stati formalizzati in report specifici, allegati alla presente relazione. Tali documenti ricostruiscono, per ciascun incontro, i principali temi affrontati, le evidenze emerse, gli elementi positivi, le aree di attenzione e le possibili azioni di miglioramento.

La presente relazione non entra nel dettaglio delle valutazioni riferite ai singoli Corsi di Studio, Corsi di Dottorato o Scuole, per le quali si rinvia integralmente ai rispettivi report allegati. Essa intende invece offrire una lettura trasversale del ciclo di audit 2026, evidenziando gli aspetti comuni emersi dal confronto e le principali indicazioni utili al miglioramento del sistema AQ di Ateneo.

Sono allegati alla presente relazione i report relativi a:

- Riunione di apertura NVA-PQA;
- Riunione con rappresentanti degli studenti e delle studentesse;
- LM-90 Gestione dei fenomeni migratori, politiche e integrazione nell'Unione Europea;
- PhD Legal and Social Sciences;
- PhD Theoretical and Applied Neuroscience;
- LM-3 Paesaggio, Innovazione e Sostenibilità;
- LM-54 Chemistry;
- L-32 Ambiente e gestione sostenibile delle risorse naturali;
- L-GASTR Scienze Gastronomiche;
- Scuola di Scienze e Tecnologie;

- Scuola di Scienze del Farmaco e dei Prodotti della Salute;
- Riunione conclusiva PQA-NVA.

5 Valutazioni e considerazioni del NVA

5.1 Conduzione degli audit e maturità della cultura della qualità

Il Nucleo di Valutazione rileva un miglioramento complessivo nella capacità dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato e delle Scuole di presentare le proprie attività in chiave di Assicurazione della Qualità.

Rispetto ad annualità precedenti, emerge una maggiore consapevolezza del fatto che l'AQ non si esaurisce nella produzione di documenti, ma richiede capacità di analisi, presa in carico delle criticità, definizione di azioni coerenti, monitoraggio e verifica dei risultati.

Particolarmente positivo appare il progressivo passaggio da una gestione individuale dei processi di qualità, spesso concentrata sulla figura del Coordinatore o di pochi referenti, a una dimensione più collettiva. In diversi incontri è emersa la partecipazione di più soggetti coinvolti nei processi AQ: docenti, componenti dei Gruppi di Riesame, rappresentanti delle CPDS, personale tecnico-amministrativo, studenti e dottorandi.

La riunione conclusiva PQA-NVA ha confermato tale evoluzione, evidenziando una maggiore capacità dei Corsi e delle strutture di presentare le azioni svolte in termini di criticità rilevate, interventi realizzati e risultati ottenuti, soprattutto nei casi in cui l'analisi è stata supportata da dati e da una chiara collaborazione interna.

Permane tuttavia l'esigenza di rendere più omogeneo tale livello di maturità tra i diversi Corsi, Dottorati e strutture auditate. In alcuni casi, infatti, la descrizione delle azioni di miglioramento appare ancora prevalentemente narrativa e non sempre pienamente sostenuta da dati, indicatori, evidenze documentali o riscontri oggettivi sufficientemente robusti. Il Nucleo ritiene importante evitare che gli audit si trasformino in mere esposizioni verbali delle attività svolte o in presentazioni descrittive, pur ben argomentate, ma non accompagnate da elementi verificabili. La logica dell'Assicurazione della Qualità richiede infatti che ogni affermazione relativa a criticità individuate, azioni intraprese, miglioramenti conseguiti o risultati raggiunti sia supportata da evidenze adeguate, quali dati di monitoraggio, verbali, report, esiti dei questionari, indicatori di andamento, documentazione delle consultazioni, riscontri degli studenti o degli stakeholder, esempi di modifiche effettivamente introdotte e successiva verifica della loro efficacia.

Il Nucleo suggerisce pertanto di consolidare, per i prossimi cicli di audit, una griglia di restituzione più orientata alle evidenze, nella quale le strutture siano invitate a distinguere chiaramente tra attività realizzate, risultati prodotti e impatti verificabili. Ciò consentirebbe di ridurre il rischio di valutazioni fondate prevalentemente su percezioni o dichiarazioni di intenti e favorirebbe una maggiore comparabilità tra gli audit, oltre a rafforzare la tracciabilità del ciclo di miglioramento continuo.

5.2 Coinvolgimento della componente studentesca e uso dei questionari

Il coinvolgimento della componente studentesca costituisce uno dei temi trasversali più rilevanti emersi nel ciclo di audit 2026.

L'incontro dedicato ai rappresentanti degli studenti e delle studentesse ha restituito un quadro complessivamente positivo dell'esperienza universitaria, con particolare riferimento alla disponibilità al dialogo da parte di docenti, uffici e governance, alla rapidità di gestione di molte criticità quotidiane e alla percezione della dimensione ridotta dell'Ateneo come elemento favorevole alla prossimità relazionale.

Al tempo stesso, sono emerse alcune criticità. La partecipazione studentesca ai processi formali di AQ non sempre risulta pienamente strutturata e consapevole. Molte segnalazioni vengono gestite attraverso

canali informali, spesso efficaci sul piano operativo, ma non sempre tracciabili. Questo comporta il rischio che alcune criticità vengano risolte senza lasciare evidenza documentale e senza alimentare in modo sistematico il ciclo di miglioramento.

Particolare attenzione merita il tema dei questionari di valutazione della didattica. Dagli incontri è emersa una crescente difficoltà nel motivare gli studenti alla compilazione consapevole. Tale difficoltà appare legata sia a una generale stanchezza verso gli strumenti di rilevazione, sia alla percezione non sempre chiara dell'effettiva utilità dei questionari.

Il Nucleo ritiene che l'Ateneo debba rafforzare la comunicazione agli studenti non solo sull'anonimato e sulla funzione istituzionale dei questionari, ma soprattutto sugli effetti concreti delle loro segnalazioni. Mostrare esempi di modifiche organizzative, didattiche o gestionali realizzate a seguito dei questionari può contribuire ad accrescere la fiducia nello strumento e a migliorare la qualità delle risposte.

Il Nucleo valuta positivamente l'esperienza dell'incontro separato con la rappresentanza studentesca e ritiene opportuno consolidarla nei futuri cicli di audit, valutando anche modalità di ascolto più ampie, che consentano agli studenti di esprimersi in un contesto percepito come paritario e non condizionato dalla presenza dei docenti.

5.3 Uso dei dati, monitoraggio delle azioni e tracciabilità dei processi

Il ciclo di audit 2026 ha evidenziato un avanzamento nell'uso dei dati a supporto delle analisi. In diversi incontri, Corsi e Scuole hanno mostrato una maggiore attenzione a indicatori, trend, provenienza degli studenti, andamento delle carriere, esiti occupazionali, risultati dei questionari, attrattività e performance delle azioni di orientamento.

Tale evoluzione è particolarmente significativa perché rafforza la capacità del sistema AQ di distinguere tra percezioni, dichiarazioni di intenti e miglioramenti effettivamente riscontrabili.

Il Nucleo rileva tuttavia che l'uso dei dati non è ancora pienamente sistematico. In alcuni casi le azioni vengono presentate in modo descrittivo, senza un collegamento sufficientemente esplicito tra criticità rilevata, azione intrapresa, indicatore di verifica, risultato atteso e risultato effettivamente conseguito.

Si ritiene pertanto necessario consolidare ulteriormente una logica di monitoraggio strutturato, in cui ogni azione di miglioramento sia accompagnata da:

- motivazione fondata su dati o evidenze;
- obiettivo atteso;
- responsabilità individuate;
- tempi di realizzazione;
- indicatori di monitoraggio;
- verifica dell'efficacia;
- eventuale revisione dell'azione.

Questo passaggio appare essenziale anche per rafforzare la tracciabilità dei processi e la capacità dell'Ateneo di documentare in modo convincente il funzionamento sostanziale del proprio sistema AQ.

5.4 Attrattività, sostenibilità dei Corsi e concorrenza delle Università telematiche

Il tema dell'attrattività e della sostenibilità dei Corsi è emerso in più audizioni, seppure con intensità e caratteristiche diverse.

Rispetto al ciclo di audit precedente, il quadro complessivo appare meno allarmato. Non emerge, infatti, la stessa percezione di rischio diffuso che aveva caratterizzato alcune discussioni dell'anno precedente. Tuttavia, il tema non può considerarsi superato. Alcuni Corsi continuano a presentare numeri contenuti o andamenti oscillanti, che richiedono monitoraggio attento, soprattutto in relazione alla sostenibilità nel medio periodo, al bacino territoriale di riferimento e alla capacità di attrarre studenti fuori regione o internazionali.

Il Nucleo ritiene importante distinguere tra situazioni fisiologiche, proprie di percorsi specialistici o di nicchia, e situazioni che possono invece rappresentare un rischio effettivo per la sostenibilità del Corso. In questa prospettiva, non è sufficiente valutare la numerosità in una singola annualità, ma occorre osservare trend pluriennali, bacini di provenienza, qualità degli studenti in ingresso, regolarità delle carriere, esiti occupazionali e coerenza con il progetto formativo.

La competizione delle Università telematiche e, più in generale, dei modelli didattici a distanza rimane un elemento da presidiare. Dalle audizioni non emerge un clima di allarme pari a quello dello scorso anno, ma il rischio è ancora presente e ben conosciuto. Esso riguarda soprattutto i Corsi o gli ambiti disciplinari nei quali la didattica online può risultare più facilmente praticabile e attrattiva per studenti lavoratori, professionisti o studenti geograficamente distanti.

Il caso dei Corsi che stanno sperimentando modelli prevalentemente a distanza o blended mostra che l'Ateneo è consapevole della necessità di confrontarsi con un contesto competitivo in evoluzione. Tuttavia, il Nucleo sottolinea che la risposta alle telematiche non può consistere in una semplice replica della lezione in presenza attraverso strumenti digitali. Occorre progettare modelli didattici coerenti, con materiali dedicati, attività asincrone, momenti sincroni ben strutturati, tutorato, e-tivity, laboratori e occasioni qualificanti di presenza.

Al tempo stesso, l'Ateneo deve valorizzare ciò che costituisce un elemento distintivo rispetto ai modelli pienamente telematici: attività laboratoriale, didattica esperienziale, rapporto diretto tra studenti e docenti, comunità accademica, servizi di prossimità, spazi di ricerca e apprendimento, esperienze sul campo e connessione con il territorio.

5.5 Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è emersa con particolare forza come uno degli assi strategici più rilevanti per lo sviluppo futuro dell'Ateneo.

Dalle audizioni risulta che diversi Corsi e Scuole stanno investendo in modo crescente su collaborazioni internazionali, double degree, mobilità in ingresso e in uscita, reti di ricerca, percorsi in lingua inglese, accordi con Atenei stranieri, summer school, short mobility e attrazione di studenti internazionali.

Il Nucleo rileva positivamente questa tendenza, soprattutto in un contesto nazionale caratterizzato da calo demografico, crescente competizione tra Atenei e necessità di ampliare i bacini di reclutamento. L'internazionalizzazione non rappresenta soltanto una leva di attrattività, ma anche uno strumento per qualificare l'offerta formativa, rafforzare la ricerca, ampliare le opportunità per studenti e docenti e migliorare il posizionamento dell'Ateneo.

Dai report allegati emergono esempi diversi di internazionalizzazione: Corsi con didattica in lingua inglese, esperienze di double degree, collaborazioni con università estere, mobilità di studenti e dottorandi, dottorati con reti nazionali e internazionali, percorsi che attraggono studenti stranieri e iniziative che puntano a consolidare rapporti con partner europei ed extraeuropei. In particolare, il report sulla Scuola di Scienze e Tecnologie evidenzia l'internazionalizzazione come linea trasversale legata a collaborazioni, titoli congiunti, mobilità e progetti internazionali. Il report sulla Scuola del Farmaco segnala, tra gli altri aspetti, il rilievo del double degree con la Zhengzhou University of Light Industry, la collaborazione con la Cina e l'interesse per short mobility e summer school.

Il Nucleo ritiene tuttavia che l'internazionalizzazione debba essere sempre più ricondotta a una strategia organica e non a iniziative isolate. Gli accordi internazionali appaiono più efficaci quando sono fondati su relazioni scientifiche solide, su obiettivi formativi chiari, su effettive opportunità di mobilità e su un adeguato presidio amministrativo e organizzativo.

Occorre inoltre distinguere tra internazionalizzazione formale e internazionalizzazione sostanziale. La prima si esprime attraverso accordi, protocolli e collaborazioni dichiarate; la seconda richiede mobilità effettiva, studenti coinvolti, attività formative integrate, riconoscimento dei crediti, servizi di accoglienza, supporto linguistico e monitoraggio dei risultati.

Tra le aree da presidiare si segnalano:

- la difficoltà di motivare alcuni studenti alla mobilità lunga;
- gli ostacoli amministrativi e logistici per studenti provenienti da Paesi extra-UE;
- la necessità di rafforzare servizi, comunicazione e accoglienza per studenti internazionali;
- l'opportunità di costruire pacchetti formativi in lingua inglese coerenti con i profili dei Corsi;
- la necessità di monitorare l'effettivo impatto degli accordi internazionali;
- la sostenibilità organizzativa dei percorsi con forte componente internazionale.

Il Nucleo sottolinea che l'internazionalizzazione dovrà costituire una priorità strategica stabile, integrata con la pianificazione delle Scuole e con il Piano Strategico di Ateneo, evitando approcci episodici e promuovendo invece progettualità coerenti, sostenibili e verificabili.

5.6 Valutazione degli apprendimenti e coerenza con le linee guida di Ateneo

Un ulteriore elemento di attenzione, emerso come criticità trasversale da rafforzare nei futuri cicli di monitoraggio, riguarda la valutazione degli apprendimenti.

Nel corso delle audizioni l'attenzione si è concentrata prevalentemente su attrattività, orientamento, sostenibilità, internazionalizzazione, questionari, organizzazione dei processi e funzionamento dei sistemi AQ. È invece emersa una minore profondità di analisi rispetto alle modalità di verifica dell'apprendimento, alla coerenza tra risultati di apprendimento attesi, attività formative, metodi didattici e prove di valutazione, nonché al rispetto delle linee guida di Ateneo in materia.

Il Nucleo ritiene che questo aspetto debba essere maggiormente presidiato. La qualità di un Corso di Studio non può essere valutata soltanto attraverso indicatori quantitativi, soddisfazione degli studenti o attrattività, ma richiede anche una verifica sostanziale della coerenza interna del progetto formativo. In particolare, occorre assicurare che:

- i risultati di apprendimento attesi siano formulati in modo chiaro, osservabile e valutabile;
- le schede degli insegnamenti siano aggiornate, complete e coerenti con gli obiettivi del Corso;
- le modalità di esame siano adeguate a verificare effettivamente le competenze dichiarate;
- vi sia coerenza tra metodi didattici, contenuti, risultati attesi e strumenti di valutazione;
- le prove di valutazione siano comunicate con chiarezza agli studenti;
- i criteri di valutazione siano trasparenti e applicati in modo coerente;
- i Corsi verifichino periodicamente l'efficacia delle modalità di accertamento degli apprendimenti.

Alcune criticità operative relative alle schede degli insegnamenti e all'aggiornamento delle informazioni pubblicate sono emerse, ad esempio, nei report di singoli incontri, anche in relazione al cambio di piattaforme e alla necessità di reinserimento manuale dei dati. Tuttavia, il tema va considerato in modo più ampio, come parte centrale della progettazione formativa e dell'Assicurazione della Qualità.

Il Nucleo raccomanda pertanto che nei prossimi audit venga dedicato uno specifico approfondimento alla valutazione degli apprendimenti e al rispetto delle linee guida di Ateneo, anche attraverso domande mirate nelle checklist, analisi a campione delle schede insegnamento, verifica della coerenza tra risultati di apprendimento e modalità di esame, e confronto con studenti e CPDS sull'effettiva chiarezza e applicazione dei criteri di valutazione.

5.7 Terza Missione, public engagement e iniziative imprenditoriali

La Terza Missione è emersa come ambito vivace ma ancora non pienamente strutturato in modo omogeneo.

Dalle audizioni risulta che l'Ateneo e le sue strutture realizzano numerose iniziative di public engagement, divulgazione scientifica, rapporti con enti territoriali, collaborazioni con imprese, ordini professionali, scuole, istituzioni e soggetti del territorio. Tuttavia, il principale elemento di criticità non riguarda la

mananza di attività, bensì la loro programmazione, documentazione, misurazione e valorizzazione istituzionale.

In diversi casi, molte iniziative nascono da relazioni personali o professionali di singoli docenti. Tali relazioni rappresentano un patrimonio importante, ma devono essere progressivamente trasformate in reti, procedure, accordi e azioni riconoscibili a livello di Scuola e di Ateneo.

Il Nucleo ritiene necessario rafforzare:

- la definizione degli obiettivi di Terza Missione;
- la raccolta sistematica delle attività;
- il monitoraggio degli interlocutori coinvolti;
- la misurazione dell'impatto;
- la distinzione tra iniziative occasionali e azioni strutturate;
- il collegamento con i Piani strategici delle Scuole;
- la rendicontazione delle ricadute sul territorio e sulla società.

Un ulteriore tema emerso riguarda gli spin-off e, più in generale, le iniziative imprenditoriali. Il Nucleo ritiene importante distinguere tra iniziative realmente fondate su una prospettiva imprenditoriale, con mercato, prodotti, servizi, governance e sostenibilità, e iniziative che rischiano di configurarsi come soluzioni temporanee o aree di collocazione professionale prive di una reale strategia di impresa.

La valorizzazione dell'imprenditorialità accademica deve quindi essere accompagnata da criteri chiari, valutazioni di fattibilità e supporto qualificato, evitando che la forma giuridica o organizzativa prevalga sulla sostanza dell'iniziativa.

5.8 Considerazioni conclusive e priorità operative

Il ciclo di audit 2026 restituisce l'immagine di un sistema di Assicurazione della Qualità in evoluzione, complessivamente più maturo rispetto al passato e maggiormente orientato alla gestione collettiva dei processi di miglioramento.

Il Nucleo rileva positivamente:

- la maggiore consapevolezza della logica AQ;
- il miglior raccordo tra Corsi, Scuole e Ateneo;
- la crescente partecipazione di più soggetti agli audit;
- l'uso più frequente dei dati a supporto delle analisi;
- la maggiore attenzione all'internazionalizzazione;
- la volontà di rafforzare il coinvolgimento degli studenti;
- la presenza di esperienze positive di innovazione didattica, orientamento, tutorato, ricerca, public engagement e collaborazione internazionale.

Permangono tuttavia alcune aree di attenzione, sulle quali il Nucleo ritiene opportuno concentrare le azioni future:

1. Coinvolgimento studentesco: consolidare momenti di ascolto separati e più paritari, rafforzando il ruolo degli studenti nei processi AQ e rendendo più visibili gli effetti delle loro segnalazioni.
2. Questionari di valutazione: migliorare la comunicazione sull'utilità dei questionari, sull'anonimato e sulle azioni realizzate a seguito delle valutazioni espresse dagli studenti.
3. Uso sistematico dei dati: rendere più stabile il collegamento tra criticità, azioni, indicatori, risultati attesi e verifica dell'efficacia.
4. Valutazione degli apprendimenti: approfondire in modo specifico il rispetto delle linee guida di Ateneo, la qualità delle schede insegnamento, la coerenza tra risultati attesi e modalità di esame, la trasparenza dei criteri di valutazione.
5. Attrattività e sostenibilità: monitorare i Corsi con numeri ridotti attraverso analisi pluriennali e contestualizzate, distinguendo tra piccola dimensione fisiologica e rischio effettivo di sostenibilità.

6. Concorrenza delle telematiche: mantenere alta l'attenzione sul rischio competitivo rappresentato dalle Università telematiche, pur in un quadro meno allarmato rispetto allo scorso anno, progettando modelli didattici flessibili e qualificati dove coerenti con gli obiettivi formativi.
7. Internazionalizzazione: rafforzare l'internazionalizzazione come asse strategico di Ateneo, promuovendo iniziative strutturate, sostenibili e monitorabili, integrate con i Piani strategici delle Scuole.
8. Terza Missione e public engagement: passare da una logica di iniziative diffuse ma talvolta frammentate a una maggiore programmazione, documentazione e misurazione dell'impatto.

6 Conclusione

In conclusione, il Nucleo valuta positivamente l'andamento del ciclo annuale di audit 2026 e riconosce il valore della collaborazione con il Presidio della Qualità. Gli audit si confermano uno strumento utile non solo per verificare il funzionamento del sistema AQ, ma anche per accompagnare Corsi, Dottorati e Scuole verso una maggiore consapevolezza, tracciabilità e capacità di miglioramento.

La principale sfida per l'Ateneo consiste ora nel trasformare le buone pratiche emerse in modalità di lavoro stabili, omogenee e verificabili, affinché l'Assicurazione della Qualità sia sempre più percepita non come adempimento, ma come parte integrante della progettazione, gestione e valutazione delle attività istituzionali.

Allegati:

-
1. Quadro di raccordo tra criticità e proposte di azione
 2. Report dei singoli incontri

All. 1 - Quadro di raccordo tra criticità e proposte di azione

Criticità / area di attenzione	Evidenza emersa	Proposta di azione
Audit troppo narrativi o descrittivi	In alcuni casi le presentazioni si basano su esposizioni verbali delle attività svolte, senza adeguate evidenze di risultati o impatti.	Predisporre una griglia standard per gli audit che richieda, per ogni criticità/obiettivo: azione, responsabile, tempi, evidenze, indicatori, risultati conseguiti e verifica di efficacia.
Scarsa tracciabilità del ciclo di miglioramento	Alcune criticità vengono affrontate, ma non sempre resta traccia di presa in carico, decisione, attuazione e verifica.	Rafforzare verbali, schede di monitoraggio e report intermedi, anche con format semplificati ma uniformi.
Partecipazione studentesca debole	La presenza degli studenti negli audit e negli organi AQ può essere formale o limitata.	Consolidare un momento separato di ascolto degli studenti nei cicli di audit, con restituzione aggregata e anonima delle evidenze ai Corsi.
Questionari percepiti come poco utili	Gli studenti non sempre comprendono l'impatto concreto delle valutazioni.	Comunicare periodicamente esempi di miglioramenti realizzati grazie a questionari, CPDS o segnalazioni studentesche, anche con una formula "You said, we did".
Dubbi sull'anonimato dei questionari	In particolare nei Corsi piccoli, alcuni studenti temono di essere identificabili.	Rafforzare la comunicazione istituzionale sulle garanzie di anonimato e affiancarla a messaggi sull'uso costruttivo e non punitivo delle risposte.
Valutazione degli apprendimenti poco approfondita	Gli audit si sono concentrati più su organizzazione, attrattività e AQ generale che su esami, criteri di valutazione e coerenza con learning outcomes.	Inserire nei prossimi audit una sezione specifica su risultati di apprendimento, modalità d'esame, rubriche/criteri di valutazione, schede insegnamento e linee guida di Ateneo.
Schede insegnamento incomplete o non aggiornate	In alcuni casi emergono problemi legati all'aggiornamento dei programmi e delle informazioni pubblicate.	Attivare una verifica periodica a campione delle schede insegnamento, con controllo di completezza, coerenza e aggiornamento prima dell'avvio delle lezioni.
Attrattività fragile di alcuni Corsi	Alcuni percorsi hanno numeri ridotti o bacini territoriali limitati.	Monitorare trend pluriennali, provenienza geografica, scuole di origine, conversione da orientamento a iscrizione e qualità degli studenti in ingresso.
Concorrenza delle Università telematiche	Il tema è meno allarmante rispetto allo scorso anno, ma resta presente soprattutto per studenti lavoratori e Corsi più compatibili con la distanza.	Analizzare i competitor, valorizzare gli elementi distintivi della didattica in presenza e progettare modelli blended solo se coerenti, strutturati e sostenibili.
Internazionalizzazione episodica	Accordi e collaborazioni non sempre si traducono in mobilità effettiva o attività integrate.	Definire per ogni Scuola/CdS obiettivi misurabili di internazionalizzazione: mobilità, accordi attivi, studenti coinvolti, CFU riconosciuti, corsi in inglese, summer school, double degree.
Mobilità internazionale degli studenti ancora limitata	Alcuni studenti sono poco motivati o incontrano ostacoli logistici, linguistici o organizzativi.	Rafforzare orientamento alla mobilità, testimonianze di studenti rientrati, short mobility, pacchetti formativi internazionali e supporto amministrativo mirato.
Accoglienza studenti internazionali	L'internazionalizzazione richiede servizi adeguati e comunicazione chiara.	Migliorare informazioni in inglese, supporto per visti e procedure, tutorato internazionale, welcome activities e monitoraggio dell'esperienza degli studenti stranieri.
Terza Missione frammentata	Molte attività esistono, ma non sempre sono programmate o misurate.	Predisporre un repertorio strutturato delle attività di Terza Missione, con obiettivi, target, partner, risultati e indicatori di impatto.
Carico amministrativo crescente	La formalizzazione dei processi AQ aumenta gli adempimenti per docenti e PTA.	Semplificare format, evitare duplicazioni documentali, integrare strumenti già esistenti e prevedere supporto metodologico centrale per Corsi e Scuole.



Valutazione dell'azione del Direttore Generale Report per l'anno 2025

Documenti di riferimento: PIAO 2024-2026 e SMVP 2025

Documento impostato e redatto dell'Area Pianificazione, didattica e sistemi qualità dell'Ateneo

La sezione 1 riporta l'esito delle verifiche e dei report forniti dalle Aree interessate e analizzati insieme al Direttore Generale. La sezione 2, Valutazione qualitativa, riporta gli esiti delle valutazioni del Rettore in relazione agli obiettivi qualitativi attribuiti al DG per l'anno 2025. La sezione 3 riporta l'esito della consultazione di customer-sat condotta dall'area pianificazione didattica e sistemi qualità.

Nota: Di seguito in testo celeste si riportano le indicazioni del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) 2025 per la valutazione del Direttore Generale.

La valutazione del Direttore Generale, basata su una scala da 1 a 100 punti, si suddivide in tre differenti sezioni:

1. Valutazione Quantitativa (max 70 punti)
2. Valutazione Qualitativa (max 20 punti)
3. Customer Satisfaction (max 10 punti)

1. VALUTAZIONE QUANTITATIVA

La prima sezione è dedicata alle performance dell'Amministrazione e concerne la parte quantitativa degli Obbiettivi d'Area.

L'Organizzazione prevede Aree organizzative e una serie di Entità/Unità organizzative: a queste (coerentemente con quanto previsto dal Contratto nazionale) sono attribuite funzioni specialistiche che afferiscono allo staff della Direzione Generale. Ad ogni Area/Entità/Unità organizzativa vengono affidati obiettivi quantitativi sufficientemente sfidanti per fungere da stimolo al miglioramento e alla tensione continua al risultato.

Il punteggio massimo ottenibile per ogni Entità/Unità organizzativa è 100, in caso di risultato pienamente soddisfacente.

In sede di rendicontazione finale, si procede al calcolo delle performance delle Aree/Entità/Unità organizzative, alla successiva esclusione della migliore e della peggiore performance (o ad una di queste in caso di ex-aequo) e al calcolo della media dei punteggi ottenuti (media organizzazione).

Ai fini della valutazione del Direttore Generale, in considerazione della volontà di affidare alle Aree obiettivi sfidanti e non scontati e della necessità di differenziazione fra le varie Aree, si applicherà il seguente schema:

• Media Organizzazione superiore o uguale a 75 punti	→	70 punti
• Media Organizzazione $60 < M < 75$ punti	→	60 punti
• Media Organizzazione $50 < M < 60$ punti	→	50 punti
• Media Organizzazione inferiore a 50 punti	→	40 punti

Di seguito viene sintetizzato l'esito dell'attività di monitoraggio finale, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo per l'anno 2025.

La fase di monitoraggio finale si è avviata a marzo 2025 e si è svolta tramite una raccolta di informazioni per via telematica e con colloqui del Direttore Generale con i responsabili delle strutture, che hanno evidenziato la situazione riassunta nelle varie schede di sintesi delle strutture che si riportano di seguito. L'esito del monitoraggio è raccolto nella Tabella 1 che riassume quantitativamente l'andamento complessivo delle attività progettate.

Tab.1: Sintesi monitoraggio raggiungimento obiettivi

OBIETTIVI PRIORITARI ANNO 2025 - AREE DI ATENEO					
n°	Area Capofila	Obiettivi	% raggiungimento obiettivi A DICEMBRE	Media	Note esplicative sulla stima di raggiungimento
1	ABAF	Allestimento della nuova sede della Scuola Carlo Urbani (aule, laboratori, spazi comuni per lo studio e la socializzazione) nell'edificio dell'Ex Rettorato situato nel Campus in via D'Accorso.	70	85	Sono state allestite le nuove aule della sede dell' edificio Ex Rettorato, sede didattica della Scuola C. Urbani grazie anche ai finanziamenti del progetto PNRR EFC. Gli allestimenti degli spazi comuni progettati a seguito di un bando a premi cui hanno partecipato gli studenti della SAAD sono pendenti di realizzazione coerentemente con la chiusura lavori della Gara del Campus.
2	ABAF	Razionalizzazione delle risorse bibliografiche.	100		E stata effettuata l'analisi delle risorse bibliografiche e contratti risorse elettroniche. Dall' analisi è emersa la necessità di stabilire un criterio di interdisciplinarietà nell' acquisizione e rinnovo delle risorse elettroniche bibliografiche a servizio di didattica e ricerca, pur con scarsa consapevolezza delle risorse già disponibili. Tale linea di indirizzo è stata approvata in Senato accademico in data 29/10/2025 delibera n.109/2025, in coerenza con gli OB del Piano strategico S2.2 (Miglioramento strutture di ricerca) e la Open Science Polici 2024-2028. A seguito di tale delibera è stato effettuato un sondaggio con target personale docente ricercatore i cui risultati sono stati comunicati in Senato Accademico il 17 dicembre 2025. Le risultanze del sondaggio hanno fatto emergere la necessità di avviare un confronto all' interno delle Scuole di Ateneo per riadattare le risorse bibliografiche alle esigenze di didattica e di ricerca attuali sia ampliando che razionalizzando i contratti sottoscritti.
3	ACIM	Innovazione nelle modalità di presentazione dell'ateneo e dei singoli corsi di studio (es. uso del metaverso) ai saloni di orientamento.	100	100	L'obiettivo è stato pienamente raggiunto. E' stato infatti realizzato materiale multimediale immersivo, con e senza utilizzo di IA, virtual tour e tre laboratori virtuali, in un ambiente di apprendimento innovativo che combina tecnologia, realtà virtuale e formazione scientifica. In particolare il laboratorio costituisce un esempio quasi unico in Italia e rappresenta al contempo un eccellente strumento di orientamento per gli studenti delle scuole superiori, che possono così vivere un primo approccio pratico alle scienze prima ancora di iscriversi. Inoltre, il percorso di gamificazione con il quale è stata presentata l'offerta formativa all'interno delle cinque scuole di Ateneo, anch'esso visibile dagli oculus, ha ulteriormente trasformato le modalità di presentazione dell'Ateneo e dei singoli corsi di studio, portando l'innovazione tecnologica direttamente nelle attività di orientamento e rendendo Unicam un riferimento nazionale in questo ambito.
4	ACIM	Percorso di Formazione sulla comunicazione della scienza per studenti, dottorandi, ricercatori, docenti	100		L'obiettivo è stato raggiunto. Si è concluso il percorso di formazione e comunicazione della scienza per studenti, dottorandi, ricercatori, con partecipazione a sessioni formative specifiche, laboratori, partecipazione ad eventi aperti al pubblico ed acquisizioni di crediti ed open badge e consegna attestati.
5	ADIQ	Attivazione di percorsi di formazione continua (seminari per approfondimenti teorici integrati con workshop pratici, on line ed in presenza) del personale docente e tecnico sulle nuove tecnologie e sulle modalità didattiche innovative.	100	95	È stato progettato e realizzato il programma UNICAMForma, articolato in seminari e workshop (in presenza e online) dedicati al personale docente e tecnico, con focus su nuove tecnologie e metodologie didattiche innovative. Le attività hanno registrato una partecipazione media di circa 50 iscritti per evento, garantendo un buon livello di coinvolgimento. Sono stati inoltre introdotti strumenti di riconoscimento formale delle competenze acquisite, con il rilascio di open badge per i partecipanti più assidui (oltre il 70% di frequenza) e attestati per i singoli moduli. L'obiettivo risulta pienamente raggiunto
6	ADIQ	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne (regolamenti/codici/linee guida/snellimenti procedurali) finalizzata alla semplificazione dei processi.	90		È stato avviato un percorso strutturato di semplificazione dei processi amministrativi, con interventi prioritari sulle procedure che coinvolgono il Management didattico, le Segreterie studenti e l'area dell'Alta Formazione. In tale ambito sono stati analizzati i flussi procedurali, definite e formalizzate le prime procedure operative e realizzate attività di formazione interna finalizzate all'allineamento organizzativo. Parallelamente, sono state avviate le attività di revisione dei processi di gestione dei progetti in coordinamento con l'Area Ricerca. Il livello di avanzamento complessivo dell'obiettivo risulta pari al 90%.

OBIETTIVI PRIORITARI ANNO 2025 - AREE DI ATENEIO					
n°	Area Capofila	Obiettivi	% raggiungimento obiettivi A DICEMBRE	Media	Note esplicative sulla stima di raggiungimento
7	AFIN	Redazione e approvazione del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC).	60	80	È stata avviata l'attività di revisione e aggiornamento del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC), con la predisposizione di una bozza strutturata che recepisce in parte le nuove esigenze organizzative e normative. Il lavoro ha incluso il confronto tra le strutture competenti e una prima fase di condivisione interna. Tuttavia, il processo non è ancora giunto a completa definizione e approvazione formale, risultando complessivamente realizzato al 60%, con ulteriori approfondimenti e passaggi istruttori ancora necessari.
8	AFIN	Revisione della gestione finanziaria dei Master e dei Corsi di Alta Formazione per una migliore stabilità economica di Ateneo e per la facilitazione di nuove attivazioni.	100		È stata completata la revisione della gestione finanziaria dei Master e dei Corsi di Alta Formazione, con l'obiettivo di rafforzarne la sostenibilità economica e semplificare le procedure di attivazione. L'intervento ha previsto un'analisi delle criticità esistenti e la definizione di nuove modalità gestionali più efficienti e coerenti con le esigenze dell'Ateneo. Il processo si è concluso con l'emanazione del nuovo regolamento tramite Decreto del Rettore Prot. n. 18596 del 06 marzo 2025, determinando il pieno raggiungimento dell'obiettivo.
9	AINF	Nuovo regolamento per assegnazioni e mantenimento account unicam, ridefinizione mailing esistenti e creazione di nuove.	100	100	È stato predisposto e adottato il nuovo regolamento per l'assegnazione e il mantenimento degli account istituzionali UNICAM, accompagnato da una revisione complessiva delle mailing list esistenti e dalla definizione di criteri per la creazione di nuove. L'intervento ha consentito di migliorare l'organizzazione e la gestione delle utenze digitali, rendendole più coerenti con la struttura e le esigenze operative dell'Ateneo. Il processo si è concluso con l'emanazione del regolamento tramite Decreto Rettoriale n. 530/2025, prot. n. 92702 del 7/11/2025, attestando il pieno raggiungimento dell'obiettivo.
10	AINF	Miglioramento dell'accessibilità digitale dei siti istituzionali dell'Università di Camerino per garantire la conformità agli standard internazionali di accessibilità e inclusione.	100		È stato realizzato un intervento di miglioramento dell'accessibilità digitale dei siti istituzionali dell'Università di Camerino, finalizzato a garantire maggiore conformità agli standard internazionali in materia di accessibilità e inclusione. In particolare, sono stati implementati specifici widget per facilitare la fruizione dei contenuti da parte degli utenti e strumenti di monitoraggio per la verifica continua della compliance normativa. Le azioni intraprese hanno contribuito a rendere i servizi digitali più inclusivi e accessibili, attestando il pieno raggiungimento dell'obiettivo.
11	ALAB	Realizzazione di piani delle attrezzature scientifiche con orizzonte triennale per controllare l'obsolescenza delle dotazioni laboratoriali e valutare l'acquisto di nuove strumentazioni di importanza strategica per più gruppi di ricerca.	100	100	Effettuata la ricognizione e la valutazione della strumentazione nei laboratori comuni di supporto alla ricerca. Individuata problematica prioritaria nella istituzione del laboratorio analisi delle acque per il quale sono state acquistate tre importanti strumentazioni (ICP-MS, GC-MS, Cromatografo Ionico) e pianificato lo sviluppo e completamento del laboratorio nei prossimi anni con acquisto di altra strumentazione indispensabile.
12	ALAB	Censimento, progettazione e monitoraggio degli acquisti di attrezzature, di importo superiore a 40.000 €, da mettere in Programmazione di Beni e Servizi.	100		Censimento strumentazione esistente. Terminata acquisizione diffrattometro XRD (fisica) e Microtomografo X (morfologia). Evidenziata necessità di un nuovo HPLC-MS triplo quadrupolo ed un nuovo HPLC con rivelatore DAD e ELSD per laboratorio comune HPLC-MS (da inserire in programmazione nell'orizzonte 2027-2028). Per il completamento del laboratorio delle acque previsto in programmazione 2026 l'acquisto di una liquido massa a triplo quadrupolo (ad elevata sensibilità).
13	APOS	Modifica e aggiornamento "Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità	100	100	È stata completata la revisione e l'aggiornamento del Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità, con l'obiettivo di renderlo più coerente con le esigenze organizzative e i criteri di valorizzazione del personale. Il nuovo testo è stato formalmente approvato con Decreto Rettoriale n. 476/2025, prot. n. 90545, del 31 ottobre 2025 e successivamente pubblicato sul sito di Ateneo, attestando il pieno raggiungimento dell'obiettivo.

OBIETTIVI PRIORITARI ANNO 2025 - AREE DI ATENEO					
n°	Area Capofila	Obiettivi	% raggiungimento obiettivi A DICEMBRE	Media	Note esplicative sulla stima di raggiungimento
14	APOS	Formazione del personale tecnico-amministrativo coinvolto nel processo di internazionalizzazione	100		Sono stati organizzati e realizzati percorsi formativi linguistici rivolti al personale tecnico-amministrativo coinvolto nei processi di internazionalizzazione, con l'obiettivo di rafforzare le competenze in lingua inglese a supporto delle attività istituzionali. In particolare, sono stati attivati quattro corsi in presenza della durata di 30 ore ciascuno (livelli base, intermedio, intermedio plus e avanzato), che hanno coinvolto complessivamente 49 dipendenti. L'iniziativa ha contribuito a migliorare la capacità operativa nei contesti internazionali, determinando il pieno raggiungimento dell'obiettivo
15	ARIT	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne (regolamenti/codici/linee guida/snellimenti procedurali) finalizzata alla semplificazione dei processi. REGOLAMENTO BREVETTI	90	95	È stata avviata un'attività di razionalizzazione delle procedure amministrative interne, con particolare riferimento alla revisione di regolamenti, codici e linee guida, finalizzata alla semplificazione dei processi e alla maggiore efficienza operativa. In tale ambito rientra la predisposizione del nuovo Regolamento Brevetti, attualmente completato nella sua struttura e nei contenuti principali e in fase di approvazione nel 2026. L'obiettivo risulta complessivamente raggiunto al 90%, con gli ultimi passaggi formali ancora da concludere.
16	ARIT	Organizzare incontri di formazione/informazione e workshop rivolti a docenti e personale tecnico-amministrativo circa le opportunità di finanziamento e la predisposizione di progetti per l'accesso ai finanziamenti	100		Sono stati organizzati e realizzati incontri di formazione e workshop rivolti a docenti e personale tecnico-amministrativo, finalizzati a rafforzare le competenze nella ricerca di opportunità di finanziamento e nella predisposizione di proposte progettuali. Le attività hanno incluso momenti informativi sui principali programmi di finanziamento a livello nazionale ed europeo, nonché sessioni operative dedicate alla costruzione e gestione dei progetti. È stata inoltre favorita la partecipazione attiva dei partecipanti attraverso esempi pratici e confronto diretto con esperti del settore. L'iniziativa ha contribuito ad accrescere la consapevolezza e le capacità progettuali interne all'Ateneo, consentendo il pieno raggiungimento dell'obiettivo
17	ASAS	Arricchimento delle attività legate al benessere degli studenti	100	95	Sono state potenziate e diversificate le iniziative dedicate al benessere studentesco, con l'introduzione di interventi mirati al supporto psicofisico e alla prevenzione del disagio emotivo. Le azioni intraprese hanno incluso attività di sensibilizzazione, servizi di supporto e momenti di confronto, contribuendo a rafforzare il sistema di welfare studentesco e a migliorare la qualità della vita universitaria. Il livello di realizzazione dell'obiettivo risulta pari al 100%,
18	ASAS	Razionalizzazione delle procedure amministrative interne (regolamenti/codici/linee guida/snellimenti procedurali) finalizzata alla semplificazione dei processi. MODULO CARRIERE	90		È stato avviato un processo di semplificazione e digitalizzazione delle procedure amministrative relative al Modulo Carriere, con particolare riferimento alla gestione delle richieste di riconoscimento di carriere pregresse. L'intervento ha previsto la revisione dei flussi procedurali e l'introduzione di strumenti digitali per migliorare l'efficienza, la tracciabilità e i tempi di lavorazione delle pratiche. Le attività risultano in fase avanzata di implementazione, con un livello di completamento pari al 90%
19	ATES	Finalizzazione della Piattaforma di Sostenibilità UNICAM per il monitoraggio continuo delle azioni di sostenibilità di Route 2030 ed avvio mappatura delle principali attività dell'Ateneo secondo gli SDGs.	100	100	È stata completata e resa operativa la Piattaforma di Sostenibilità UNICAM, con l'attivazione delle funzionalità dedicate al monitoraggio continuo delle azioni previste dal Piano Route 2030. Contestualmente, è stata avviata e realizzata la mappatura delle principali attività di Ateneo (Didattica, Ricerca, Pubblicazioni ed Eventi) in coerenza con gli SDGs, consentendo una maggiore integrazione tra pianificazione strategica e sistemi di monitoraggio. L'obiettivo risulta pienamente raggiunto.
20	ATES	Realizzazione del campus diffuso (UNICAMPUS).	100		Nell'ambito dello sviluppo del modello di campus diffuso, è stato attivato lo Studentato "I Duchi", che ha incrementato la disponibilità abitativa con ulteriori 99 posti letto. L'intervento contribuisce al rafforzamento dei servizi agli studenti e alla maggiore attrattività dell'Ateneo, attestando il pieno raggiungimento dell'obiettivo

OBIETTIVI PRIORITARI ANNO 2025 - AREE DI ATENEO					
n°	Area Capofila	Obiettivi	% raggiungimento obiettivi A DICEMBRE	Media	Note esplicative sulla stima di raggiungimento
21	AAGG	Potenziamento delle attività e revisione organizzativa dell'associazione Alumni.	60	80	È stato definito il nuovo impianto dell'associazione Alumni, comprensivo della revisione dell'assetto organizzativo e delle linee di sviluppo delle attività. Tuttavia, la formalizzazione e approvazione del nuovo modello sono state posticipate, con conclusione prevista entro il 2026. L'obiettivo risulta pertanto parzialmente raggiunto, con un livello di avanzamento pari al 60%.
22	AAGG	Organizzazione e attivazione della nuova Area	100		È stata completata l'organizzazione e attivata formalmente la nuova Area, entrata in funzione il 1° novembre 2025. L'intervento ha garantito la piena operatività della struttura secondo quanto previsto, determinando il completo raggiungimento dell'obiettivo
23	SISMUS	Progettazione del riallestimento dell'esposizione fissa del Museo delle Scienze presso il complesso San Domenico	100	100	È stato completato il progetto di riallestimento dell'esposizione permanente del Museo delle Scienze presso il complesso di San Domenico, definito in tutte le sue componenti progettuali. Il documento sarà trasmesso alla Direzione Generale unitamente alla presente rendicontazione. L'obiettivo risulta pienamente raggiunto
24	SISMUS	Attività educative e didattiche con gruppi classe sia in sede che presso gli istituti scolastici. Partecipazioni ad eventi di diffusione della cultura scientifica fuori sede	100		A fronte di un sottostimato obiettivo, poi riformulato, di 15 gruppi classe raggiunti e 2 partecipazioni ad eventi fuori sede, il Sistema Museale è riuscito a raggiungere 107 gruppi nel corso dell'anno, costituiti da 2304 persone, con partecipazione a 7 eventi collegati a festival scientifici, come <i>Paleofest</i> a Montevarchi (AR), <i>Passaggi</i> a Fano, <i>Scienza in festa</i> a Matelica ed Abbazia di Fiastra, <i>Fosforo</i> a Senigallia, ecc.
25	SPPL	Organizzazione di attività, eventi, campagne di promozione della salute, seminari e incontri informativi sul benessere e la salute.	100	90	Sono stati svolti nel corso del 2025 dei seminari, degli incontri formativi sul benessere e salute, degli eventi ed attività all'aperto.
26	SPPL	Emanazione Regolamento sui beni mobili e gestione dei beni mobili quali rifiuti: attività di riciclo e donazione	80		Nel 2025 si è svolta l'attività preparatoria al regolamento che sarà emanato nel 2026
			95,00		Media complessiva grado raggiungimento obiettivi

Considerato che la media totale del raggiungimento degli obiettivi attribuiti alle strutture si attesta sulla **media del 95%** la valutazione complessiva del Direttore Generale in questo ambito ottiene un **punteggio pari a 70pt.**

2. VALUTAZIONE QUALITATIVA

La valutazione qualitativa è fatta dal CdA su proposta del Rettore.

La valutazione si basa su Obbiettivi specifici che il Rettore propone al CdA, auspicabilmente, nella seduta di dicembre dell'anno precedente. Gli obbiettivi possono riguardare le seguenti aree:

- *ORGANIZZAZIONE: azioni che riguardano il modello organizzativo che si intende implementare con particolare riferimento alla semplificazione e alla razionalizzazione dei processi.*
- *MIGLIORAMENTO SERVIZI: impulso alla progettazione di nuovi servizi e al miglioramento continuo della qualità dei servizi a favore degli studenti, del personale e delle strutture didattiche e di ricerca.*
- *GESTIONE DELLE RISORSE: azioni che mirano al consolidamento o al miglioramento della posizione finanziaria dell'Ateneo o alla sua competitività per l'attrazione di risorse esterne oppure al contenimento dei costi e riduzione degli sprechi.*

- **GESTIONE DEL PERSONALE:** azioni che puntano alla miglior valorizzazione del personale e alla creazione di un clima di lavoro collaborativo ed efficace.

Ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio massimo numerico (in base al peso che si ritenga abbia nel complessivo annuo) in maniera tale che **la somma dei punteggi massimi sia pari a 20 punti**.

Il Rettore procederà alla fine dell'anno alla fase di valutazione, da proporre al CdA, utilizzando la seguente scala, obiettivo per obiettivo:

VALUTAZIONE QUALITATIVA OBIETTIVO i-esimo	COEFFICIENTE Ci
Risultato pienamente raggiunto	1,00
Risultato in linea con le attese	0,75
Risultato è parzialmente raggiunto	0,50
Risultato è al di sotto delle aspettative	0,25

Moltiplicando il punteggio massimo dell'obiettivo i-esimo per il coefficiente Ci assegnato dal Rettore si otterrà la performance sul singolo obiettivo. Sommando tutti questi contributi si otterrà la performance qualitativa complessiva del Direttore Generale.

Direttore Generale - OBIETTIVI QUALITATIVI ATTRIBUITI PER L'ANNO 2025

Obiettivi qualitativi del Direttore Generale attribuiti dal Rettore per l'anno 2025 come previsto nella sezione 7.1.1 (Direttore generale), punto B – Valutazione qualitativa del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo

	Ambiti d'azione del DG previsti nel SMVP	Obiettivi specifici attribuiti dal Rettore per l'anno 2025	Target
A	ORGANIZZAZIONE: azioni che riguardano il modello organizzativo che si intende implementate con particolare riferimento alla semplificazione e alla razionalizzazione dei processi;	Sostenere l'azione dei Master strutturando un ufficio centralizzato che affianchi i Direttori lungo tutto il percorso	Target: Aumentare il numero dei master. Incrementare la raccolta di fondi a Bilancio
	Descrizione attività e risultati È stato istituito l'ufficio che segue anche i Master e, grazie alla revisione sia del Regolamento che del sistema informativo, l'ufficio è riuscito a seguire i Direttori in tutto il loro percorso. L'adozione del nuovo Regolamento ha consentito all'Ateneo di aumentare la propria offerta didattica e, soprattutto, ha aumentato in maniera molto significativa la raccolta a Bilancio di nuovi finanziamenti che hanno aiutato, non poco, il raggiungimento dell'equilibrio di bilancio.		
B	MIGLIORAMENTO SERVIZI: Impulso alla progettazione di nuovi servizi e al miglioramento continuo della qualità dei servizi a favore degli studenti, del personale e delle strutture didattiche e di ricerca;	Rafforzare il servizio di supporto psicologico volto a promuovere e monitorare iniziative di diversità, equità, inclusione e benessere psicologico. Potenziare i programmi di promozione del benessere sia verso gli studenti che verso docenti e PTA.	Target: Sviluppo di programmi di sensibilizzazione sulla diversità culturale, l'equità di genere, l'inclusione delle persone con disabilità e altri aspetti della diversità.
	Descrizione attività e risultati L'Ateneo ha investito moltissimo nei servizi di supporto psicologico, a tal fine è stato particolarmente utile il progetto Pro.Ben. (articolato in tre edizioni consecutive) che ha consentito di rafforzare il servizio sia in termini di professionisti disponibili sia in termini di ore erogate.		
C	GESTIONE DELLE RISORSE: azioni che mirano al consolidamento o al miglioramento della posizione finanziaria dell'Ateneo o alla sua competitività per l'attrazione di risorse esterne oppure al contenimento dei costi e riduzione degli sprechi;	Revisione della gestione finanziaria dei Progetti di Ricerca, dei Master e dei Corsi di Alta Formazione per una migliore sostenibilità economica di Ateneo	Target: Incrementare la raccolta di fondi a Bilancio

	Ambiti d'azione del DG previsti nel SMVP	Obiettivi specifici attribuiti dal Rettore per l'anno 2025	Target
	Descrizione attività e risultati Nel corso dell'anno sono state presentate le proposte di modifica di tutti i regolamenti previsti, prima quello dei master, poi quello delle attività conto terzi e infine quello delle attività di ricerca. I primi due, dopo la condivisione col Rettore sono stati discussi fra le parti coinvolte e, infine, approvati dagli Organi Accademici. Per l'ultimo regolamento, si è invece deciso di proseguire con la condivisione anche nei mesi successivi per portarlo in approvazione solo nel mese di aprile. La revisione fatta ai regolamenti in questione consentirà all'Ateneo di recuperare a bilancio le somme necessarie alla stabilità economica. Per compensare lo spostamento di qualche mese dell'approvazione del Regolamento per le attività di ricerca si è deciso, nei fatti di applicarlo ante litteram ai residui dei progetti PNRR centrando anche l'obiettivo economico prefissato.		
D	GESTIONE DEL PERSONALE: azioni che puntano alla miglior valorizzazione del personale e alla creazione di un clima di lavoro collaborativo ed efficace.	Emanazione di un regolamento della premialità che preveda la possibilità di ulteriori valorizzazioni del personale da affiancare agli strumenti già in uso per favorire la partecipazione e gestione di nuove iniziative.	Target: Aumento della valorizzazione economica del personale TA e miglioramento delle rilevazioni sul clima collaborativo.
	Descrizione attività e risultati Il regolamento premialità è stato proposto e approvato dagli OO.AA. nel corso dell'anno ed è stato decisivo per quanto riguarda la gestione efficace dei Master consentendo la valorizzazione di personale docente e TA e, allo stesso tempo, l'aumento della raccolta economica a bilancio. Il regolamento è predisposto anche per valorizzare il personale anche tramite progetti strategici trasversali o attraverso i progetti di ricerca istituzionale.		

Tabella riassuntiva valutazione del Rettore:

Ambiti e obiettivi	Coeff. attribuito	Punteggi o max attribuibili	Totale punteggio
A. Organizzazione: Adattamento dell'organizzazione della struttura tecnico-amministrativa per facilitare l'implementazione delle strategie del nuovo mandato rettorale	1,00 0,75 0,50 0,25	7	
B. Miglioramento dei servizi: Collaborare operativamente e in modo proattivo alla definizione degli obiettivi e delle azioni del piano strategico 2024-2029, tenendo conto del contributo che a tali obiettivi ed azioni potrà dare la struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo	1,00 0,75 0,50 0,25	7	
C. Gestione delle risorse: Attivare azioni e soluzioni per supportare il consolidamento dei rapporti internazionali dell'Ateneo, con l'obiettivo in particolare di facilitare e rendere attrattiva la partecipazione di studenti internazionali ad iniziative formative dell'Ateneo	1,00 0,75 0,50 0,25	3	
D. Gestione del personale: Revisione del sistema di valorizzazione dell'attività del personale tecnico-amministrativo al fine di combinare e massimizzare tutte le opportunità previste dall'applicazione del nuovo CCNL e dalle azioni di ateneo.	1,00 0,75 0,50 0,25	3	
VALUTAZIONE FINALE "QUALITATIVA"			

3. CUSTOMER SATISFACTION

La soddisfazione dell'operato della Direzione Generale raccoglie il contributo di una rappresentanza delle tre componenti della Comunità universitaria (accademica, studentesca, tecnico-amministrativa).

La rilevazione viene fatta sottoponendo a valutazione le seguenti affermazioni:

- 1) **SOLUZIONE DEI PROBLEMI**
Il Direttore Generale riesce a risolvere i problemi in maniera efficace sfruttando al meglio le proprie competenze ma anche coinvolgendo e valorizzando persone con competenze specialistiche? L'approccio alla soluzione dei problemi è sempre concentrato e propositivo per arrivare alla soluzione nel minor tempo possibile?
- 2) **NEGOZIAZIONE E CAPACITÀ DI ASCOLTO**
Il Direttore generale accetta e si confronta con punti di vista diversi e contribuisce in maniera fattiva all'individuare il punto di equilibrio migliore fra le diverse posizioni anteponendo a tutto il bene dell'Ateneo?
- 3) **GESTIONE**
Il Direttore Generale prende le decisioni tenendo in piena considerazione le ricadute che tali scelte comportano sul Bilancio, sulle strategie individuate dalla Governance e sugli atti amministrativi-gestionali?
- 4) **EMPATIA E VALORIZZAZIONE**
Il Direttore Generale agisce in maniera da valorizzare al massimo il personale dell'Ateneo, garantendo la possibilità di sviluppo e formazione e contribuendo al superamento delle difficoltà in maniera empatica ma sinergica con le necessità di offrire servizi di qualità per gli studenti e i docenti dell'Ateneo.

Su ognuna di queste affermazioni si potrà esprimere un giudizio fra i seguenti:

giudizio	molto d'accordo				molto in disaccordo
Coefficiente	5	4	3	2	1

Ogni votante potrà quindi determinare una scheda con un **voto complessivo compreso fra 4 (voto minimo sommando tutti gli item) e 20 (voto massimo sommando tutti gli item)**. Il risultato complessivo della Customer Satisfaction verrà calcolato seguendo questo procedimento:

VOTO DELLA COMPONENTE ACCADEMICA

Il voto sarà esercitato dai Direttori delle Scuole di Ateneo, la media aritmetica dei voti raccolti (approssimata all'unità) sarà moltiplicata per il **coefficiente 0,20**;

VOTO DELLA COMPONENTE STUDENTESCA

Il voto sarà esercitato dai Rappresentanti del Consiglio Studentesco, la media aritmetica dei voti raccolti (approssimata all'unità) sarà moltiplicata per il **coefficiente 0,05**;

VOTO DELLA COMPONENTE TECNICO-AMMINISTRATIVA

Il voto sarà esercitato da tutto il personale TA sia a tempo determinato che indeterminato, la media aritmetica dei voti raccolti (approssimata all'unità) sarà moltiplicata per il **coefficiente 0,25**.

La sommatoria dei tre punteggi ottenuti fornirà la prestazione complessiva del Direttore Generale per quanto riguarda la Customer Satisfaction.

La rilevazione prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stata svolta tramite un questionario anonimo, somministrato on-line con il coordinamento dell'Area pianificazione, didattica e sistemi qualità, sottoponendo a valutazione le affermazioni predefinite nei quattro gruppi di indagine previsti dal SMVP e richiamate in precedenza. La consultazione è stata aperta il 7 maggio e chiusa il 19 maggio 2025. I risultati dell'esercizio sono descritti nelle seguenti tabelle:

	Popolazione	Numero accessi	Numero Risposte complete	Media scala 1-5	Voto medio scala 4 - 20
VALUTAZIONI PTA		140	140	3,52	14,15
VALUTAZIONI DIRETTORI	5	4	4	4,10	17,00
VALUTAZIONI CONSIGLIO STUDENTI		18	18	3,86	14,64

	Coeff. Applicato	Media punteggi	Punteggio ponderato
VALUTAZIONI PTA	0,25	14,15	3,4
VALUTAZIONI DIRETTORI	0,20	17,00	3,5
VALUTAZIONI CONSIGLIO STUDENTI	0,05	14,64	0,75
VALUTAZIONE FINALE CUSTOMER SAT (Max 10)			7,65

4. TABELLA RIASSUNTIVA VALUTAZIONE

La valutazione del Direttore Generale, basata su una scala da 1 a 100 punti, si suddivide in tre differenti sezioni:

1. Valutazione Quantitativa (max 70 punti)
2. Valutazione Qualitativa (max 20 punti)
3. Customer Satisfaction (max 10 punti)

Sezioni ambito valutazione	Valutazione 2025 Punti per sezione
Valutazione Quantitativa (Obiettivi strutture T-A)	70
Valutazione Qualitativa (Rettore)	
Customer Satisfaction (Indagine CS)	7,65
Punteggio totale ottenuto	

La **performance totale** del Direttore Generale viene quindi determinata dai punteggi ottenuti nelle tre diverse sezioni.
Per quanto riguarda l'indennità di risultato relativa alla performance verrà assegnata nel seguente modo:

PERFORMANCE	INDENNITÀ DI RISULTATO
P ≥ 70 punti	20% dello stipendio
60 < P < 70 punti	15% dello stipendio
50 < P < 60 punti	10% dello stipendio
40 < P < 50 punti	5% dello stipendio
P ≤ 40 punti	0

Allegati: PRINCIPALI DIRETTRICI DELL'ATTIVITÀ TECNICO-AMMINISTRATIVA - ANNO 2025



ESPOSIZIONE SINTETICA DELLE PRINCIPALI DIRETTRICI E DELLE ATTIVITÀ INNOVATIVE SVOLTE DALLA STRUTTURA TECNICO-AMMINISTRATIVA DELL'ATENEO NEL 2025

Nel corso del 2025 la struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo ha operato in un contesto caratterizzato da crescente complessità gestionale, legata all'attuazione del Piano Strategico 2024–2029, alla gestione di progettualità finanziate e al rafforzamento dei servizi a supporto delle missioni istituzionali.

In tale scenario, le Aree hanno contribuito al miglioramento continuo dei processi organizzativi, alla digitalizzazione dei servizi e al potenziamento del supporto a didattica, ricerca e internazionalizzazione, assicurando coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.

Questo contesto ha determinato un incremento significativo della complessità operativa, richiedendo ai servizi amministrativi una costante capacità di adattamento, innovazione e reattività. A ciò si è aggiunta la necessità di operare in condizioni di crescente pressione sul piano delle risorse, legata sia ai vincoli di bilancio sia alla limitata possibilità di incremento degli organici, nonché alla difficoltà di sostituire in modo tempestivo il personale cessato dal servizio.

La combinazione di tali fattori ha imposto una riflessione strutturata sull'equilibrio organizzativo e sulla sostenibilità delle funzioni assegnate, in un contesto in cui il personale tecnico-amministrativo si mantiene stabilmente al di sotto della dotazione ideale, anche in rapporto alla consistenza del personale docente e all'ampliamento delle attività istituzionali.

Parallelamente, l'evoluzione normativa, tecnologica e organizzativa ha richiesto un progressivo innalzamento delle competenze necessarie per operare efficacemente nei diversi ambiti di intervento. Questo ha comportato uno sforzo significativo in termini di formazione e aggiornamento continuo del personale, volto a garantire adeguati livelli di qualificazione e la capacità di gestire processi sempre più complessi e interconnessi. Ulteriori criticità sono emerse anche sul piano della valorizzazione del personale, in particolare per quanto riguarda gli strumenti di incentivazione economica, fortemente condizionati dai vincoli derivanti dal quadro contrattuale nazionale e dalle limitazioni finanziarie. Tali elementi rendono più complessa l'adozione di politiche premiali pienamente efficaci, incidendo sulla possibilità di riconoscere in modo adeguato l'impegno richiesto e i risultati conseguiti.

Nonostante tali condizioni, la struttura tecnico-amministrativa ha garantito continuità operativa, affidabilità e capacità di risposta, contribuendo in modo determinante al funzionamento dell'Ateneo e al perseguimento degli obiettivi strategici, attraverso un impegno diffuso e una progressiva evoluzione dei modelli organizzativi.

Alla luce di quanto sopra, l'azione della struttura tecnico-amministrativa può essere letta attraverso sei direttrici strategiche che rappresentano gli ambiti principali di intervento e sviluppo dell'Ateneo nel corso del 2025.

Le direttrici strategiche

1. Supporto alla pianificazione e alla governance

Nel corso del 2025 la struttura tecnico-amministrativa ha svolto un ruolo centrale nel supporto alla governance dell'Ateneo, contribuendo in modo sistematico alla traduzione operativa degli indirizzi strategici definiti nel Piano Strategico 2024–2029 e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025–2027. Quest'ultimo rappresenta il principale strumento di coordinamento delle politiche di performance, organizzazione, risorse umane e prevenzione dei rischi, integrando in un unico documento le diverse dimensioni della gestione amministrativa.

Le Aree tecnico-amministrative hanno garantito il presidio dei processi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione, assicurando il collegamento tra obiettivi strategici, risorse finanziarie e azioni operative. In particolare, è stato rafforzato il ruolo di coordinamento interno attraverso momenti strutturati di confronto tra Direzione Generale e responsabili di Area, favorendo una maggiore integrazione tra le diverse funzioni organizzative e una più chiara definizione delle responsabilità.

L'attività di supporto si è tradotta anche nella produzione di strumenti di analisi e monitoraggio utili alla governance, con particolare riferimento agli indicatori di performance, al controllo dello stato di avanzamento degli obiettivi e alla verifica della coerenza tra pianificazione e risultati. Questo approccio ha consentito una gestione più consapevole e orientata al risultato, in linea con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nel corso dell'anno è stato inoltre consolidato il contributo della struttura amministrativa alla definizione delle politiche di Ateneo in ambiti strategici quali sostenibilità, internazionalizzazione, innovazione didattica e sviluppo organizzativo. In tale contesto, il personale tecnico-amministrativo ha operato non solo come supporto esecutivo, ma come componente attiva nei processi decisionali, contribuendo alla costruzione di soluzioni organizzative coerenti con le esigenze emergenti.

Un elemento rilevante è stato il rafforzamento del coordinamento tra pianificazione strategica e gestione economico-finanziaria, con l'obiettivo di garantire una più stretta correlazione tra allocazione delle risorse e priorità di Ateneo. Tale integrazione ha consentito di migliorare la sostenibilità delle scelte organizzative e di orientare gli investimenti verso le azioni a maggiore impatto.

In parallelo, è proseguita l'attività di supporto agli Organi di governo, sia nella fase istruttoria degli atti sia nella gestione dei flussi informativi, contribuendo a rendere più efficiente e tempestivo il processo decisionale. L'organizzazione delle attività è stata orientata a garantire chiarezza, trasparenza e tracciabilità, elementi fondamentali in un contesto di crescente complessità amministrativa.

Infine, la struttura tecnico-amministrativa ha contribuito a rafforzare la capacità dell'Ateneo di operare in una logica integrata e per processi, superando progressivamente una visione frammentata delle competenze. Questo percorso ha favorito una maggiore coerenza tra le azioni delle diverse Aree e ha reso possibile una gestione più efficace delle interdipendenze organizzative, migliorando complessivamente la qualità del supporto fornito alla governance..

2. Semplificazione e digitalizzazione dei processi

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha proseguito in modo strutturato il percorso di semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa, ridurre i tempi di gestione delle pratiche e rendere i servizi più accessibili e trasparenti per l'utenza interna ed esterna. L'intervento si è sviluppato in coerenza con le linee strategiche nazionali in materia di digitalizzazione della pubblica amministrazione e con gli obiettivi di innovazione organizzativa previsti dal Piano Strategico di Ateneo.

Un primo ambito di intervento ha riguardato la revisione dei regolamenti e delle procedure amministrative, con particolare riferimento ai processi contabili, gestionali e di supporto alla didattica. In questo contesto si inserisce l'avanzamento delle attività relative al nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC), nonché l'introduzione di strumenti normativi e operativi finalizzati a rendere più chiari e uniformi i flussi procedurali.

Parallelamente, è stato sviluppato un percorso di digitalizzazione dei servizi, con l'implementazione di soluzioni tecnologiche volte a semplificare l'interazione tra utenti e amministrazione. Tra gli interventi più rilevanti si evidenzia l'evoluzione del Modulo Carriere, orientata alla gestione più efficiente delle richieste di riconoscimento di carriere pregresse, attraverso la revisione dei flussi e l'introduzione di strumenti digitali che migliorano la tracciabilità e riducono i tempi di lavorazione.

Ulteriori azioni hanno riguardato la riorganizzazione dei sistemi di accesso e comunicazione istituzionale, con l'adozione del nuovo regolamento per l'assegnazione e il mantenimento degli account UNICAM e la razionalizzazione delle mailing list. Questo intervento ha consentito una gestione più ordinata e coerente delle utenze digitali, migliorando la sicurezza e l'efficacia della comunicazione interna.

Un aspetto centrale del processo di innovazione è stato rappresentato anche dal miglioramento dell'accessibilità digitale dei servizi e dei siti istituzionali, in linea con gli standard internazionali e le linee guida nazionali. L'introduzione di strumenti di supporto alla navigazione e di monitoraggio della compliance ha contribuito a rendere i contenuti più fruibili da parte di tutte le categorie di utenti, rafforzando l'impegno dell'Ateneo sui temi dell'inclusione digitale.

Il percorso di semplificazione ha inoltre coinvolto la revisione dei processi trasversali che intersecano più Aree organizzative, con particolare attenzione ai flussi tra Management didattico, Segreterie studenti, Alta Formazione e Area Ricerca. Questo approccio ha favorito una maggiore integrazione tra le strutture e una progressiva riduzione delle duplicazioni procedurali.

A supporto di tali interventi sono state realizzate iniziative di formazione interna, finalizzate ad accompagnare il personale nell'adozione delle nuove procedure e degli strumenti digitali, garantendo un allineamento operativo e una maggiore consapevolezza organizzativa. La formazione si è rivelata un elemento chiave per il successo del processo di cambiamento.

Nel complesso, le azioni intraprese hanno contribuito a rafforzare un modello amministrativo più snello, orientato ai processi e supportato da tecnologie digitali, in grado di rispondere in modo più efficace alle esigenze dell'Ateneo e di sostenere le future evoluzioni organizzative.

3. Sostegno alla didattica e ai servizi agli studenti

Nel corso del 2025 la struttura tecnico-amministrativa ha garantito un supporto continuativo e integrato alle attività didattiche e ai servizi rivolti agli studenti, contribuendo al miglioramento della qualità dell'esperienza universitaria e alla crescente capacità dell'Ateneo di rispondere a bisogni formativi diversificati. L'azione si è sviluppata in coerenza con le linee strategiche di Ateneo, con particolare attenzione alla centralità della persona, all'accessibilità dei servizi e al benessere della comunità studentesca.

Un primo ambito di intervento ha riguardato il rafforzamento dei servizi di supporto alla didattica, attraverso una più efficace integrazione tra le strutture amministrative e le Scuole di Ateneo. In particolare, è stato garantito il presidio dei processi legati alla gestione delle carriere studentesche, all'organizzazione dell'offerta formativa e all'attivazione di nuovi percorsi, anche in relazione alle esigenze emergenti nel contesto nazionale, come i percorsi di formazione iniziale degli insegnanti e le attività formative trasversali.

Parallelamente, sono state sviluppate azioni mirate alla semplificazione e digitalizzazione dei servizi agli studenti, con l'obiettivo di rendere più agevole l'accesso alle informazioni e alle procedure amministrative. In questo contesto, il miglioramento dei sistemi di gestione delle carriere e l'ottimizzazione dei flussi informativi hanno contribuito a ridurre i tempi di risposta e a migliorare la trasparenza dei processi.

Particolare attenzione è stata dedicata al benessere psicofisico degli studenti, attraverso il potenziamento delle iniziative e dei servizi di supporto, in linea con le politiche di Ateneo orientate alla promozione dell'inclusione, dell'equità e della qualità della vita universitaria. Le azioni intraprese hanno favorito una maggiore consapevolezza delle tematiche legate al disagio emotivo e psicologico, contribuendo a rafforzare il sistema di welfare studentesco.

Un ulteriore elemento qualificante è stato rappresentato dal rafforzamento dei servizi legati alla vita universitaria, con particolare riferimento all'offerta abitativa. In questo ambito, l'attivazione di nuove strutture residenziali ha contribuito ad aumentare la capacità ricettiva dell'Ateneo, migliorando l'attrattività complessiva e la qualità dell'accoglienza, anche in relazione alla componente studentesca proveniente da altre regioni o dall'estero.

Le strutture tecnico-amministrative hanno inoltre supportato lo sviluppo di attività formative innovative e trasversali, contribuendo alla progettazione e gestione di iniziative orientate al rafforzamento delle competenze degli studenti, anche in ambito linguistico e interdisciplinare. Tali attività si inseriscono in una visione della didattica sempre più orientata all'innovazione e alla preparazione degli studenti alle sfide del contesto contemporaneo.

Nel corso dell'anno è stato inoltre consolidato il supporto alle attività di orientamento, tutorato e accompagnamento degli studenti lungo tutto il percorso universitario, favorendo una maggiore continuità tra le diverse fasi dell'esperienza formativa, dall'ingresso fino all'inserimento nel mondo del lavoro.

Nel complesso, le azioni intraprese hanno contribuito a rafforzare un modello di servizio agli studenti sempre più integrato, accessibile e orientato alla qualità, in grado di sostenere la crescita dell'Ateneo e di rispondere in modo efficace alle esigenze di una comunità studentesca in continua evoluzione.

4. Supporto alla ricerca e alla progettazione

Nel corso del 2025 la struttura tecnico-amministrativa ha svolto un ruolo determinante nel supporto alle attività di ricerca e alla partecipazione dell'Ateneo a programmi di finanziamento competitivi, contribuendo a rafforzare la capacità progettuale e la sostenibilità delle iniziative scientifiche. L'azione si è sviluppata in coerenza con le priorità del Piano Strategico, con particolare riferimento al potenziamento della competitività nella ricerca e all'attrazione di risorse esterne.

Le Aree coinvolte hanno garantito un supporto qualificato lungo l'intero ciclo di vita dei progetti, dalla fase di individuazione delle opportunità di finanziamento fino alla gestione amministrativa, contabile e rendicontativa. Questo approccio ha consentito di rafforzare la capacità dell'Ateneo di partecipare a bandi nazionali ed europei, migliorando al contempo il livello di presidio dei processi e la qualità della gestione.

Un elemento rilevante è stato rappresentato dal consolidamento delle attività legate ai progetti finanziati nell'ambito del PNRR e di altri programmi strategici, che hanno richiesto un elevato livello di coordinamento amministrativo e una gestione particolarmente attenta agli aspetti normativi, finanziari e procedurali. In tale contesto, la struttura tecnico-amministrativa ha contribuito in modo significativo a garantire il rispetto delle scadenze e degli obblighi previsti.

Parallelamente, sono state sviluppate iniziative volte a rafforzare le competenze interne in materia di progettazione e gestione dei finanziamenti, attraverso l'organizzazione di incontri formativi, workshop e momenti di confronto rivolti a docenti e personale tecnico-amministrativo. Tali attività hanno favorito una maggiore diffusione della cultura progettuale e una più ampia partecipazione alle opportunità di finanziamento.

Un ulteriore ambito di intervento ha riguardato il miglioramento dei processi interni legati alla gestione dei progetti, con l'avvio di azioni di razionalizzazione e standardizzazione delle procedure, in coordinamento con le altre Aree dell'Ateneo. Questo ha consentito di rendere più efficienti i flussi amministrativi e di ridurre le criticità operative.

La struttura tecnico-amministrativa ha inoltre supportato le attività di monitoraggio e valorizzazione dei risultati della ricerca, contribuendo alla raccolta e all'analisi dei dati relativi alle progettualità attive e ai

risultati conseguiti. Tali informazioni si sono rivelate fondamentali per orientare le scelte strategiche e per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei contesti nazionali e internazionali.

In questo quadro, il supporto amministrativo si è progressivamente evoluto da funzione di gestione a funzione di accompagnamento strategico, affiancando i ricercatori non solo negli aspetti operativi, ma anche nella costruzione di percorsi progettuali coerenti con le linee di sviluppo dell'Ateneo.

Nel complesso, le azioni intraprese hanno contribuito a rafforzare un sistema di supporto alla ricerca più strutturato, integrato e orientato al risultato, capace di sostenere la crescita dell'Ateneo in ambito scientifico e di valorizzarne le competenze a livello nazionale e internazionale..

5. Sviluppo organizzativo e valorizzazione del personale

Nel corso del 2025 la struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo ha promosso un insieme coordinato di interventi finalizzati allo sviluppo organizzativo e alla valorizzazione del personale, riconoscendo il ruolo centrale delle risorse umane nel sostenere l'efficacia e la qualità dell'azione amministrativa. Le iniziative sono state orientate non solo al rafforzamento delle competenze, ma anche al miglioramento del funzionamento complessivo dell'organizzazione, in coerenza con le linee strategiche di Ateneo.

Un primo ambito di intervento ha riguardato l'introduzione e l'implementazione di strumenti di valorizzazione economica e professionale del personale tecnico-amministrativo, anche alla luce delle opportunità offerte dal nuovo quadro contrattuale. In questo contesto si inserisce l'aggiornamento del Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità, che ha consentito di rendere più strutturati e trasparenti i meccanismi di riconoscimento delle competenze e del contributo individuale e collettivo al raggiungimento degli obiettivi.

Parallelamente, è stato rafforzato il sistema di formazione continua, con l'attivazione di percorsi strutturati rivolti sia al personale docente sia al personale tecnico-amministrativo. In particolare, il programma UNICAMForma ha rappresentato uno degli strumenti principali per l'aggiornamento delle competenze, con un'offerta formativa articolata su tematiche quali innovazione didattica, tecnologie digitali e sviluppo organizzativo. A tali iniziative si sono affiancati percorsi specifici, come la formazione linguistica a supporto dei processi di internazionalizzazione, che hanno contribuito a migliorare la capacità operativa dell'Ateneo in contesti sempre più globali.

Le attività formative sono state progettate non solo come momenti di aggiornamento, ma come strumenti di allineamento organizzativo e di diffusione di una cultura condivisa, favorendo la collaborazione tra le diverse Aree e la comprensione dei processi trasversali. Questo approccio ha contribuito a rafforzare il senso di appartenenza e a migliorare la qualità delle interazioni interne.

Un ulteriore elemento qualificante è stato rappresentato dal rafforzamento delle logiche organizzative per processi, con interventi mirati a chiarire ruoli, responsabilità e modalità di interazione tra le strutture. In questo ambito, la Direzione Generale ha svolto un ruolo di coordinamento, promuovendo una maggiore integrazione tra le Aree e una progressiva riduzione delle frammentazioni operative.

Nel corso dell'anno sono state inoltre sviluppate iniziative orientate al miglioramento del benessere organizzativo, anche attraverso il consolidamento di modelli di lavoro flessibile e l'attenzione alle condizioni operative del personale. Tali interventi si inseriscono in una visione più ampia di valorizzazione delle persone, intese come elemento chiave per il funzionamento dell'Ateneo.

Particolare rilievo ha assunto anche il coinvolgimento del personale in progettualità trasversali, che hanno favorito lo sviluppo di competenze interdisciplinari e la partecipazione attiva ai processi di innovazione organizzativa. Questo approccio ha contribuito a superare logiche settoriali, promuovendo una visione più integrata e collaborativa.

Nel complesso, le azioni intraprese hanno contribuito a rafforzare un modello organizzativo più dinamico e orientato alla valorizzazione delle competenze, in cui il personale tecnico-amministrativo non è solo esecutore di processi, ma parte attiva nello sviluppo e nell'evoluzione dell'Ateneo.

6. Sostenibilità, inclusione e public engagement

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha consolidato e rafforzato il proprio impegno sui temi della sostenibilità, dell'inclusione e del public engagement, integrandoli in modo sempre più strutturato all'interno delle politiche istituzionali e delle attività amministrative. La struttura tecnico-amministrativa ha svolto un ruolo fondamentale nel supportare l'attuazione operativa di tali strategie, contribuendo alla costruzione di un modello di Ateneo orientato alla creazione di valore pubblico e all'impatto sul territorio.

Un elemento centrale di questo percorso è stato rappresentato dal completamento e dalla piena operatività della Piattaforma di Sostenibilità UNICAM, strumento dedicato al monitoraggio continuo delle azioni previste dal Piano "Route 2030". La piattaforma ha consentito di sistematizzare e rendere tracciabili le iniziative dell'Ateneo, favorendo una maggiore integrazione tra pianificazione strategica e attività operative, anche attraverso la mappatura delle principali azioni in coerenza con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Parallelamente, è stato rafforzato l'impegno dell'Ateneo sui temi dell'inclusione e del benessere, attraverso iniziative rivolte sia alla comunità studentesca sia al personale. In questo ambito, le strutture tecnico-amministrative hanno contribuito all'attuazione di politiche orientate alla promozione della diversità, dell'equità e della qualità della vita universitaria, in coerenza con i principali riferimenti nazionali ed europei. Un ulteriore ambito di intervento ha riguardato il potenziamento delle attività di public engagement e di diffusione della cultura scientifica, con il coinvolgimento attivo delle strutture amministrative nell'organizzazione e nella gestione di eventi, iniziative divulgative e progetti di relazione con il territorio. Tali attività hanno contribuito a rafforzare il ruolo dell'Ateneo come attore culturale e scientifico di riferimento, capace di dialogare con la società in modo aperto e inclusivo.

In questo contesto si inseriscono anche le azioni di valorizzazione del patrimonio scientifico e museale, con particolare riferimento alle attività di progettazione e rinnovamento degli spazi espositivi, che rappresentano uno strumento importante per la diffusione delle conoscenze e per il coinvolgimento di un pubblico ampio e diversificato.

Le iniziative sviluppate hanno inoltre contribuito a migliorare la visibilità dell'Ateneo e a rafforzarne il posizionamento, anche attraverso una comunicazione più strutturata e l'utilizzo di strumenti innovativi per la diffusione dei contenuti scientifici e istituzionali.

Un elemento qualificante è stato rappresentato dall'integrazione tra le diverse dimensioni della sostenibilità – ambientale, sociale ed economica – all'interno delle attività amministrative, con un progressivo allineamento tra processi interni e obiettivi strategici. Questo approccio ha consentito di superare una visione frammentata delle iniziative, favorendo una maggiore coerenza complessiva.

Nel complesso, le azioni intraprese hanno contribuito a rafforzare un modello di Ateneo sempre più orientato alla responsabilità sociale, alla sostenibilità e all'impatto sul territorio, in cui la struttura tecnico-amministrativa svolge un ruolo attivo nel supportare e rendere operativa la visione strategica.