

Piano Strategico di Ateneo 2026–2028

Dall'accesso al successo formativo

Università Telematica Pegaso

Proposta per gli Organi di Governo · Agosto 2026

Indice

Executive summary

Il posizionamento. Il ciclo 2023–2025 ha stabilito la piena comparabilità dell'Ateneo con gli standard del sistema universitario nazionale: accreditamento periodico ANVUR concluso con esito soddisfacente e durata quinquennale, con verifica intermedia dei Corsi di Studio alla fine del terzo anno; primo posto nazionale nella qualità del reclutamento certificato dalla VQR 2020–2024; 10 Piani di Raggiungimento dei requisiti di docenza su 14 già chiusi, con la chiusura anticipata di tutti i restanti programmata entro novembre 2026; bozza del nuovo Statuto trasmessa al MUR. Su questo fondamento, il Piano 2026–2028 sviluppa l'identità propria dell'Ateneo: **un'università aperta a tutti**, libera da barriere di luogo, orario ed età, nella quale ogni persona motivata a studiare trova un percorso compatibile con la propria vita e un sistema progettato per condurla al risultato. L'Ateneo è la più ampia comunità studentesca d'Italia e registra i migliori esiti formativi dell'intero comparto digitale: il Piano consolida entrambe le condizioni e le traduce in un modello documentato e verificabile.

Il metodo. Il Piano nasce da un processo di ascolto e co-progettazione articolato su quattro livelli — governance, strutture didattiche con docenti, personale e studenti, Dipartimenti, stakeholder esterni — integrato dalle evidenze del sistema di Assicurazione della Qualità, della VQR e dell'accREDITamento periodico; le evidenze documentali del processo sono raccolte nel fascicolo istruttorio del Piano. Lo stesso circuito partecipativo prosegue nell'attuazione e alimenta il monitoraggio annuale. Il Piano dà attuazione integrale alle due condizioni e alle raccomandazioni formulate in sede di accREDITamento periodico, con azioni, responsabilità e scadenze tracciate nell'Allegato G.

Gli impegni qualificanti del triennio.

1. **Conformità strutturale.** Il 100% dei Corsi di Studio in possesso pieno dei requisiti di docenza da novembre 2026, con tre anni di anticipo sulla scadenza normativa, e il mantenimento continuativo della conformità per l'intero triennio, nuovi corsi inclusi.
2. **Sviluppo dell'offerta.** Undici nuovi Corsi di Studio attivati nell'a.a. 2027/28 secondo il principio di conformità ex ante: requisiti di docenza, dotazione tutoriale e servizi verificati e certificati prima dell'attivazione.

3. **Successo formativo.** Il consolidamento dei risultati che collocano l'Ateneo al vertice del comparto — 74,0% di laureati entro sei anni sulla coorte pura 2018/19 (comparto: 60,2%), 9% di abbandono al primo anno (comparto: 18,8%) — e la loro estensione a ogni profilo di studente, con il sistema tutoriale a regime, la rete territoriale dei poli e l'Osservatorio sugli esiti formativi con rapporto annuale pubblico dal 2027.
4. **Ricerca d'eccellenza a sistema.** La ricomposizione delle competenze scientifiche in sette macrosettori interdisciplinari, il programma trasversale AI for Science, il dottorato come leva strategica, l'incremento della progettualità competitiva (300 proposte presentate e 30 progetti finanziati nel triennio), la candidatura HRS4R con l'HR Excellence in Research Award quale esito atteso — e il Centro Studi Interateneo CASE, principale investimento scientifico del triennio: circa 150 professori e ricercatori dei tre Atenei del Gruppo, sette laboratori e un Experience Center a Roma, otto studi di efficacia su coorti reali entro il 2028 con quadro etico formalizzato.
5. **Valorizzazione delle conoscenze a filiera completa.** Il presidio dell'intera catena della valorizzazione — public engagement digitale, scouting della proprietà intellettuale, spin-off con fondo pre-seed di Ateneo, ecosistema di incubazione del Gruppo, lifelong learning e micro-credenziali — con strumenti di misurazione dell'impatto operativi e il sistema di integrità della valutazione a regime, incluso il Patto di integrità accademica sottoscritto dagli studenti.

Le sei scelte strategiche. S1 — La qualità strutturale come condizione della crescita: la conformità precede e accompagna ogni ampliamento; l'attivazione di nuovi corsi avviene esclusivamente con requisiti pieni verificati ex ante. **S2 — La trasparenza sugli esiti:** l'Ateneo misura e pubblica sistematicamente i risultati formativi e i dati di Assicurazione della Qualità; la rendicontazione copre l'intero quadro degli esiti. **S3 — La prossimità come infrastruttura:** una rete territoriale di poli per esami e orientamento in ingresso, con standard di servizio uniformi e uno standard pubblico di raggiungibilità. **S4 — L'evidenza prima della scala:** le decisioni sul modello formativo sono assunte sulla base di evidenza scientifica prodotta e pubblicata, con il Centro CASE come infrastruttura dedicata. **S5 — L'eccellenza nella ricerca:** la programmazione scientifica, fondata su evidenze e criteri pubblici, ricomponi le competenze nei sette macrosettori e ne innalza qualità, riconoscibilità e competitività. **S6 — La valorizzazione delle conoscenze:** la filiera completa dallo scouting all'incubazione trasforma i risultati scientifici in impatto, con separazione formale tra valutazione scientifica e decisioni di investimento.

L'architettura. Quattro assi per **18 obiettivi strategici:** didattica, successo formativo ed equità (6 obiettivi); ricerca ed evidenza scientifica (4); terza missione e impatto sociale (3); governance, persone, infrastrutture e risorse (5) — ciascuno con responsabile politico e operativo, baseline, indicatori, target annuali, risorse, rischi ed evidenze, e con una traiettoria dichiarata oltre il triennio, verso l'orizzonte 2035. Tre **progetti trasformativi:** il programma dei nuovi Corsi di Studio (PT1); il Centro Studi Interateneo CASE (PT2); l'ecosistema del trasferimento tecnologico e dell'incubazione del Gruppo Multiversity (PT3). Il nuovo Statuto — con l'articolazione dipartimentale, il Senato Accademico dei Direttori, la componente studentesca negli organi e il rafforzamento delle garanzie di autonomia dell'Ateneo — costituisce il fondamento istituzionale dell'attuazione (D1).

Le risorse. L'Ateneo finanzia il programma del triennio con risorse proprie, in condizioni di solidità economico-finanziaria certificata. Le allocazioni qualificanti sono sei: il consolidamento della docenza di ruolo, con un'incidenza sui proventi didattici in crescita programmata verso un valore obiettivo di circa l'11%; il sistema tutoriale a regime (non meno di 230 tutor e 22 tutor dedicati agli studenti con disabilità, DSA e BES); la rete territoriale dei poli; la capacità scientifica e valutativa (macrosettori della ricerca, dottorato, CASE, Osservatorio); i sistemi informativi di programmazione e monitoraggio; la capacità amministrativa di attuazione. Il quadro economico triennale, approvato dal Consiglio di Amministrazione contestualmente al Piano, certifica la copertura di ciascuna allocazione.

Il governo del Piano. Il Piano è governato secondo il ciclo Plan-Do-Check-Act che informa il modello AVA3: ogni scheda obiettivo pianifica (esigenza, risultato atteso, responsabilità), attua (azioni e scadenze), verifica (indicatori con baseline e target su cruscotto unico) e corregge (riesame annuale e soglie di allerta con obbligo di decisione documentata entro trenta giorni). Il cruscotto direzionale è aggiornato con cadenza semestrale — trimestrale per conformità, reclutamento e rischi — e il monitoraggio annuale del Piano produce la relazione pubblica di attuazione; il riesame annuale del Sistema di Governo e di AQ integra gli esiti e delibera le azioni conseguenti; la revisione di medio periodo è fissata al 2027. Il raccordo tra obiettivi strategici e ciclo della performance è documentato nella matrice dell'Allegato H. Il 2026 è assunto come anno-ponte, rendicontato a consuntivo, con i target concentrati sul biennio 2027-2028. La coerenza con il Mandato rettorale, con l'Ambito A di AVA3 e con gli esiti dell'accreditamento periodico è tracciata negli Allegati B, C e G.

PARTE I — ANALISI E POSIZIONAMENTO

1. Un'università aperta a tutti

L'Università Pegaso è un ateneo aperto: l'accesso ai suoi percorsi è libero da barriere di luogo, orario ed età, e ogni persona motivata a studiare vi trova un percorso compatibile con la propria vita. Il Piano assume come fondamento analitico il profilo documentato della comunità studentesca, dal quale discendono le scelte del triennio.

Nell'a.a. 2024/25 l'Ateneo conta **111.885 iscritti**, pari al 36,3% dell'intero comparto universitario digitale italiano: la più ampia comunità studentesca del Paese. La popolazione è composita: studenti giovani e adulti, occupati e in cerca di prima occupazione, distribuiti sull'intero territorio nazionale, con una presenza rilevante nel Mezzogiorno (58% degli iscritti). L'età media è di **30,5 anni**. Il **74,2% dei nuovi iscritti è alla prima esperienza universitaria**: il modello digitale amplia la base di partecipazione all'istruzione superiore del Paese, portando all'università persone che vi accedono per la prima volta accanto a chi prosegue o riprende un percorso. *(Fonte: Rapporto ANVUR 2026, cap. 6.)*

Da questa funzione di ampliamento discende la responsabilità pubblica dell'istituzione, secondo la formulazione del Mandato rettorale: la scala «non genera, da sola, qualità; ne fonda la responsabilità». L'apertura dell'accesso si completa con la progettazione dei servizi che conducono al risultato: è il criterio che ordina l'intero Piano.

1.1 Condizioni di accesso e di successo: la progettazione dei servizi

Per ogni condizione che può incidere sul percorso di studio — organizzativa, territoriale, personale — il Piano individua l'evidenza disponibile nella popolazione dell'Ateneo e la risposta programmata. Dove l'evidenza è in corso di prima rilevazione, la tabella lo indica: la completezza delle basi informative è essa stessa un obiettivo del triennio.

Condizione	Evidenza nella popolazione dell'Ateneo	Risposta del Piano	Obiettivo
Conciliazione studio-lavoro-famiglia	Età media 30,5 anni; maggioranza di studenti adulti; quota di studenti lavoratori in corso di rilevazione sistematica	Modello asincrono con accompagnamento; tutor del Corso di Studio con funzione di accompagnamento dell'intero percorso; flessibilità dei piani di studio	A4, A2
Distanza dalle sedi	Iscritti distribuiti sull'intero territorio nazionale; 58% nel Mezzogiorno	Rete territoriale dei poli per esami e orientamento in ingresso, con standard uniformi di servizio e meccanismi di coordinamento e monitoraggio centrale	A5
Disabilità, DSA e bisogni educativi speciali	1% degli iscritti al 31.12.2025; obiettivo di piena emersione e presa in carico al 2%	22 tutor dedicati con superamento della centralizzazione del sistema tutoriale e arricchimento delle responsabilità di coordinamento dei CdS; unità per l'accessibilità; universal design for learning; monitoraggio degli effetti delle misure compensative e dell'efficacia dei Piani Personalizzati	A3, A4
Competenze digitali e preparazione in ingresso	Rilevazione in ingresso in corso di attivazione	Modulo preparatorio di ingresso, erogato come corso online autoritmato con verifica formativa non selettiva (competenze di base disciplinari, metodo di studio universitario, alfabetizzazione digitale e all'IA); tutorato disciplinare mirato	A3, A4
Orientamento	74,2% alla prima esperienza universitaria	Orientamento strutturato in ingresso, in itinere e in uscita; presa in carico della fase iniziale; monitoraggio dell'impatto dell'orientamento; rete Alumni con responsabile dedicato e programma di mentoring	A3, A4
Età adulta e rientro in formazione	62% degli iscritti del comparto oltre i 25 anni	Riconoscimento dell'apprendimento pregresso; micro-credenziali; lifelong learning	C3, A2

Condizione	Evidenza nella popolazione dell'Ateneo	Risposta del Piano	Obiettivo
Studenti ad alto potenziale	52 iscritti ai percorsi di eccellenza (2025)	Scuola di Eccellenza potenziata (obiettivo: 200 iscritti); percorsi STEM; visiting professor	A3, A6
Dalla partecipazione al risultato	Esiti formativi per profilo di studente: rilevazione integrata da avviare	Osservatorio sugli esiti formativi; rapporto annuale; obiettivi di miglioramento per profilo	A3

Due principi metodologici completano il quadro. In primo luogo, l'accessibilità è valutata in termini di conversione dell'accesso in esito: gli indicatori di riferimento del Piano riguardano apprendimento, continuità, conseguimento del titolo e sviluppo delle opportunità. In secondo luogo, la tecnologia è un mezzo: gli investimenti tecnologici sono valutati in funzione della capacità di potenziare la relazione educativa e i servizi, e la loro efficacia formativa è oggetto di verifica sistematica (B4).

2. Il metodo: ascolto e co-progettazione

Il Piano è il risultato di un processo strutturato di ascolto e co-progettazione, avviato alla fine del 2024, sviluppato nel corso del 2025 e completato nel primo semestre del 2026 con l'integrazione delle evidenze della VQR 2020–2024 e dell'accreditamento periodico. Il processo, coordinato dal Delegato del Rettore alla Pianificazione Strategica, si è articolato su quattro livelli complementari; le evidenze documentali — convocazioni, verbali, contributi scritti, esiti delle consultazioni — sono raccolte nel fascicolo istruttorio del Piano.

Livello	Soggetti coinvolti	Principali contributi al Piano
Governance accademica e amministrativa	Rettore, Direttore Generale, Management Team, Presidi di Facoltà, Presidente del PQA, area ESG del Gruppo	Integrazione tra pianificazione, qualità, risorse e performance; evoluzione verso l'assetto della L. 240/2010; priorità su internazionalizzazione, sostenibilità e sistemi informativi
Strutture didattiche	Presidenti dei Corsi di Studio, con docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti	Successo formativo e regolarità delle carriere; centralità del tutorato; inclusione e personalizzazione; innovazione della didattica digitale; qualità della valutazione
Dipartimenti e comunità scientifica	Direttori e docenti degli ambiti disciplinari	Interdisciplinarietà come leva di qualità; capacità progettuale e reti internazionali; integrazione tra ricerca, dottorato e terza missione; ricerca orientata all'impatto
Stakeholder esterni	Comitati di Indirizzo dei CdS, Pegaso Business Partners, organizzazioni profit e non profit,	Evoluzione delle competenze richieste dal lavoro; domanda di lifelong learning; collaborazioni su tirocini,

Livello	Soggetti coinvolti	Principali contributi al Piano
	professioni e istituzioni — con l'incontro dedicato al Centro Congressi dell'Interporto di Nola (2025)	placement, ricerca applicata e trasferimento

Un quinto flusso di evidenze proviene dal sistema di Assicurazione della Qualità: le relazioni del Presidio della Qualità, del Nucleo di Valutazione e delle Commissioni Paritetiche, gli esiti dei riesami ciclici dei CdS, i risultati della VQR e le risultanze della visita di accreditamento.

La mappa dei portatori di interesse. In coerenza con il punto di attenzione A.1.1 del modello AVA3, il Piano identifica i portatori di interesse dell'Ateneo e le sedi della loro consultazione. Interni: studentesse e studenti con le loro rappresentanze (Consulta studentesca, rappresentanti negli organi, CPDS), docenti e ricercatori, tutor, personale tecnico-amministrativo, Facoltà (nella fase transitoria) e costituendi Dipartimenti, organi di governo e di controllo, PQA, Nucleo di Valutazione, CUG con il presidio del GEP, Comitato etico, centri, laboratori e osservatori. Esterni: parti sociali e ordini professionali, Comitati di Indirizzo, rete dei Pegaso Business Partners, imprese e terzo settore, istituzioni scolastiche, enti e amministrazioni dei territori sedi di polo, Gruppo Multiversity, MUR e ANVUR, comunità scientifica nazionale e internazionale, Alumni. Il Piano nasce da questo intreccio di prospettive e vi ritorna: il medesimo circuito di ascolto alimenta il monitoraggio annuale e la revisione di medio periodo (Parte IV), nella quale i portatori di interesse sono nuovamente consultati; la co-progettazione prosegue nell'attuazione, con gli studenti nella progettazione dei nuovi Corsi di Studio (PT1) e gli stakeholder nei Comitati di Indirizzo.

3. Il riesame del ciclo 2023–2025 e le certificazioni esterne

3.1 Il riesame del ciclo 2023–2025 in sintesi

Il triennio 2023–2025 ha costituito la fase istituyente: ha costruito i sistemi — governance, Dipartimenti, Assicurazione della Qualità, tutorato multilivello, infrastrutture della ricerca — e li ha condotti alla verifica esterna. Il dettaglio analitico è contenuto nella *Relazione di riesame del ciclo 2023–2025* allegata al Piano; la tabella ne fissa il bilancio essenziale, obiettivo per obiettivo, con esito dichiarato.

Ambito	Obiettivo del ciclo 2023–2025	Esito
Didattica	Revisione sistematica dell'offerta post-laurea	Conseguito; prosecuzione nel nuovo ciclo
Didattica	Centri per le competenze avanzate (SUAF)	Superato: 3 centri attivati contro 2 programmati
Didattica	Attrattività dottorati (iscritti e borse)	Superato
Didattica	Titoli congiunti internazionali	Sotto target; ripreso in A6
Didattica	Percorsi di eccellenza	Sotto target (52 studenti); ripreso in A3
Didattica	TEL-DI e attività sincrone oltre i requisiti	Conseguito

Ambito	Obiettivo del ciclo 2023–2025	Esito
Didattica	Strumenti ED-TECH su IA per l'intera offerta	Attivato; misurazione dell'efficacia programmata in B4
Didattica	Mobilità Erasmus	Superato
Didattica	Counselling psicologico	Superato (volumi doppi rispetto al target)
Didattica	Presa in carico BES/DSA e formazione docenti su inclusione	Conseguito
Didattica	Partecipazione femminile STEM	Superato in crescita; sviluppo in A3
Didattica	Aggiornamento programmi di insegnamento	Parziale: 88% contro 100%
Didattica	CETAL e formazione della docenza; Teaching Award	Superato
Didattica	Visiting professor	Sotto target; ripreso in A6
Ricerca	Infrastrutture: centri, laboratori, osservatori	Superato (14 centri, 15 laboratori, 11 osservatori); consolidamento in B1 e B2
Ricerca	Charter for Researchers e Code of Conduct	Conseguito; percorso HRS4R programmato in B1
Ricerca	Progettazione competitiva	Superato
Terza missione	Spin-off	Superato
Terza missione	Ricerca conto terzi	Sotto target; ripreso in C2 e PT3
Terza missione	Public engagement	Superato
Terza missione	Percorsi rivolti al sociale	Conseguito

3.2 Le certificazioni esterne

L'accreditamento periodico ANVUR (2026) si è concluso con esito soddisfacente e durata quinquennale, con verifica intermedia dei Corsi di Studio alla fine del terzo anno. Nell'Ambito A, il punto di attenzione A.1 (qualità delle politiche e delle strategie) ha ottenuto la valutazione di "Pienamente soddisfacente"; le valutazioni parzialmente soddisfacenti sui punti A.2 e A.5 e le due condizioni formulate dalla CEV — per l'Ambito A, la regolamentazione delle procedure di verifica dell'apprendimento con il relativo monitoraggio e l'adozione del Regolamento Generale di Ateneo; per l'Ambito D, il monitoraggio dello svolgimento e degli esiti degli esami di profitto e di laurea ai fini della gestione delle carriere — sono assunte dal Piano come impegni prioritari, con azioni, responsabilità e scadenze definite. Il quadro completo di attuazione delle condizioni e delle raccomandazioni, riferito alla Sede, ai Corsi di Studio, al Dottorato e ai Dipartimenti, è nell'Allegato G.

La VQR 2020–2024 registra un sensibile miglioramento rispetto al precedente esercizio e colloca l'Ateneo, secondo i risultati comunicati, **al primo posto tra gli atenei italiani**

nell'indicatore sulla qualità del reclutamento (rapporto B/A): la qualità scientifica espressa dai docenti reclutati e promossi nel periodo risulta superiore a quella media della sede nel precedente esercizio di valutazione.

Il Rapporto ANVUR 2026 sul comparto digitale attribuisce all'Ateneo i migliori esiti formativi dell'intero settore. Sui requisiti di docenza, riferiti nel Rapporto all'offerta 2025/26, il quadro è aggiornato: **10 Piani di Raggiungimento dei requisiti di docenza su 14 risultano chiusi e la chiusura di tutti i restanti — incluso il Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza — è anticipata a novembre 2026**, tre anni prima della scadenza normativa. Il quadro certificato corso per corso, con la serie dei decreti di nomina, costituisce la prima evidenza documentale prodotta dal Piano (obiettivo A1).

3.3 Il quadro fattuale di riferimento

Primo: il vantaggio formativo. Sulla coorte degli immatricolati puri 2018/19, il 56,2% degli studenti dell'Ateneo consegue il titolo entro tre anni e il 74,0% entro sei, contro il 39,4% e il 60,2% del comparto digitale. L'abbandono tra primo e secondo anno è pari al 9%, meno della metà della media di comparto (18,8%), stabile a fronte di un peggioramento generalizzato. I CFU medi annui per iscritto sono 39,9 contro 35,1; gli studenti pienamente attivi sono in crescita costante. Si tratta dei migliori valori del comparto su tutti gli indicatori considerati. *(Fonte: ANVUR 2026.)*

Secondo: la struttura accademica in consolidamento accelerato. Il personale docente strutturato (con esclusione dei docenti a contratto) è passato da 64 unità (novembre 2022) a 272 (giugno 2025), a 288 (SUA al 30.11.2025) e a 383 (SUA ex ante, giugno 2026). La chiusura di tutti i Piani di Raggiungimento entro novembre 2026 condurrà l'Ateneo alla piena conformità con tre anni di anticipo. Il triennio prosegue il percorso con la riduzione programmata del rapporto studenti/docente (411:1 nel 2024/25) e il riequilibrio della composizione per ruolo, in coerenza con la raccomandazione della CEV sulla pubblicazione dei criteri e delle priorità di reclutamento.

Terzo: la solidità economica. Nel 2024 l'Ateneo ha registrato proventi per 333 milioni di euro, in un quadro di equilibrio economico-finanziario che la CEV ha valutato "Pienamente soddisfacente", segnalando come buona prassi l'analisi strutturata dei rischi aziendali contenuta nella relazione di gestione. Questa solidità consente di finanziare con risorse proprie l'intero programma di investimenti del triennio: docenza, sistema tutoriale, rete territoriale, capacità scientifica, sistemi informativi, capacità amministrativa. Il portafoglio del post-laurea e della formazione continua, che genera una quota rilevante dei proventi didattici, è dotato dal Piano di una strategia dedicata (A2, C3).

Quarto: il completamento delle basi informative. Il triennio completa le basi informative del governo dell'Ateneo: la distribuzione degli esiti formativi per profilo di studente (A3), la misurazione dell'efficacia degli strumenti digitali e di intelligenza artificiale (B4), l'analisi longitudinale degli esiti occupazionali dei laureati, per la quale le rilevazioni a uno, tre e cinque anni sono già attive (C3). La disponibilità di queste evidenze è condizione della funzione di governo e alimenta il ciclo di monitoraggio e riesame.

4. Il contesto di riferimento

La convergenza regolatoria. Il D.M. 1835/2024 ha modificato le regole della didattica a distanza: quota minima del 20% di attività sincrone, prove intermedie online e prove d'esame finali in presenza, requisiti di docenza, tracciabilità dei processi formativi. Per l'Ateneo il decreto rappresenta un'opportunità competitiva: premia le sedi capaci di documentare la coerenza tra progettazione, erogazione e risultati, e l'Ateneo ha completato in anticipo il proprio adeguamento, portando la didattica sincrona al 28,6%, definendo le nuove procedure d'esame — prove intermedie a distanza e prove d'esame finali in presenza —, rielaborando il piano di reclutamento in adesione ai nuovi requisiti di docenza e introducendo una nuova piattaforma per l'erogazione della didattica a distanza che ne garantisce la tracciabilità. Il modello AVA3 richiede che la strategia sia governata come processo — obiettivi quantificati, monitoraggio, riesame, decisioni conseguenti, secondo il ciclo Plan-Do-Check-Act — e la PRO3 (D.M. 773/2024) collega risultati e risorse. Il Piano risponde alle tre cornici con un unico impianto documentale.

La maturazione del mercato della formazione digitale. La crescita delle università digitali (307.861 iscritti nel 2024/25, +159% in sei anni) si accompagna all'ingresso degli atenei tradizionali nell'offerta blended e alla diffusione di micro-credenziali e piattaforme educative fondate sull'intelligenza artificiale. In questo quadro il vantaggio competitivo difendibile è la capacità documentata di condurre al titolo una comunità studentesca ampia e diversificata: il Piano concentra gli investimenti su questa capacità.

L'intelligenza artificiale. L'IA generativa trasforma i processi di apprendimento, le professioni per cui l'Ateneo forma e i presidi dell'integrità accademica. Il Piano la governa con regole pubbliche — politica di Ateneo sull'IA, Patto di integrità accademica con gli studenti, tutela dei dati (A2, D4) — e ne subordina l'adozione nei processi formativi alla verifica di efficacia (B4); ne assume inoltre il potenziale scientifico con il programma trasversale AI for Science (B2). Per dimensione delle coorti, l'Ateneo è tra le poche istituzioni europee in condizione di produrre tale evidenza su larga scala: il programma di ricerca dedicato è affidato al Centro CASE (B4, PT2).

5. Tensioni strategiche e modalità di composizione

Il Piano identifica otto tensioni strutturali del modello e ne definisce la modalità di composizione. La tabella costituisce riferimento interpretativo per l'attuazione e per il riesame.

Tensione	Modalità di composizione
Ampliamento dell'accesso ↔ qualità accademica	L'accesso resta aperto; il fattore dimensionante dichiarato è la capacità di accompagnamento e di presidio scientifico, che il principio di conformità ex ante (S1) vincola a crescere prima dell'offerta
Flessibilità ↔ rigore	Le prove d'esame finali in presenza e il sistema di integrità della valutazione fondano la credibilità della flessibilità, che si esercita su tempi, percorsi e riconoscimento dell'apprendimento pregresso
Scala digitale ↔ relazione educativa	Il sistema di tutorato multilivello — con il tutor del CdS che accompagna l'intero percorso — e i rapporti numerici dichiarati e presidiati (A4) garantiscono la relazione educativa a scala; la tecnologia ne è strumento

Tensione	Modalità di composizione
Personalizzazione ↔ autonomia della/o studentessa/studente	I learning analytics generano offerte di supporto alla/o studentessa/studente, nel rispetto della sua autonomia; le regole d'uso dei dati sono pubbliche e la studentessa/lo studente ha accesso alle informazioni che la/lo riguardano
IA ↔ integrità e protezione dei dati	Politica di Ateneo sull'IA e Patto di integrità accademica (A2, D4); adozione subordinata alla verifica di efficacia (B4); accordi con i fornitori che tutelano i dati delle studentesse e degli studenti
Crescita ↔ sostenibilità	La crescita 2027/28 avviene con requisiti verificati ex ante e soglia di attivazione: il corso privo di copertura alla scadenza di progettazione slitta di un anno accademico (PT1)
Sinergie di Gruppo ↔ autonomia dell'Ateneo	Il nuovo Statuto rafforza le garanzie di autonomia didattica, scientifica e organizzativa dell'Ateneo, prevalenti anche rispetto agli atti di direzione e coordinamento della controllante; per ogni progetto condiviso, matrice esplicita delle competenze decisionali e separazione formale dei ruoli (D1, PT2, PT3, D4)
Ambizione ↔ capacità di attuazione	Sei scelte e diciotto obiettivi; target annuali; allocazione dedicata alla capacità amministrativa (§12); registro dei rischi con soglie di allerta e obbligo di decisione documentata al superamento

PARTE II — INDIRIZZO STRATEGICO

6. L'idea di università e l'orizzonte di lungo periodo

6.1 Il posizionamento conseguito e la nuova fase strategica

Il ciclo concluso ha stabilito la piena comparabilità dell'Ateneo con gli standard del sistema universitario nazionale: l'accreditamento periodico con esito **soddisfacente**, il percorso di conformità ai requisiti di docenza in completamento con tre anni di anticipo, il primo posto nazionale nella qualità del reclutamento certificato dalla VQR. La comparabilità definisce la soglia di ingresso; la direzione di sviluppo è definita dalla specificità dell'Ateneo.

Tale specificità è duplice: la più ampia comunità studentesca del Paese e i migliori esiti formativi del comparto digitale. Il Piano la traduce in un'idea di università riconoscibile: **un ateneo aperto a tutte e tutti, progettato per condurre al risultato**. L'apertura riguarda l'accesso — libero da barriere di luogo, orario ed età, per ogni persona motivata a studiare — e insieme la trasparenza: dei dati, degli esiti, delle regole. La progettazione riguarda tutto ciò che trasforma l'iscrizione in apprendimento, titolo e opportunità: accompagnamento, prossimità, integrità della valutazione, evidenza scientifica del modello formativo. Su questa idea l'Ateneo fonda la propria identità strategica e la propria responsabilità pubblica.

6.2 Il principio ordinatore

Il Piano assume come principio ordinatore la corrispondenza verificabile tra l'impegno formativo che l'Ateneo assume all'atto dell'iscrizione e i risultati conseguiti dalle studentesse e dagli studenti. L'ampiezza dell'accesso è un valore nella misura in cui si traduce in compimento del

percorso; la dimensione dell'Ateneo è una responsabilità documentata dagli esiti. Tre impegni istituzionali qualificano il modello.

Il Patto formativo. A ogni studentessa/studente l'Ateneo garantisce, in forma pubblica e verificabile: un tutor del Corso di Studio che ne accompagna il percorso dall'immatricolazione al titolo; la presa in carico attiva nella fase iniziale, tra l'iscrizione e il primo esame; una sede territoriale di prossimità a distanza sostenibile per esami e orientamento; regole trasparenti su valutazione, integrità accademica e trattamento dei dati, sottoscritte da entrambe le parti. Gli impegni del Patto formativo confluiscono nella Carta dei Servizi (A4), che ne costituisce la sede formale: la coerenza tra Carta e prassi effettiva, richiamata dalla CEV, è essa stessa oggetto di verifica.

La trasparenza sugli esiti. L'Ateneo misura e pubblica sistematicamente i risultati formativi, con l'Osservatorio sugli esiti e il rapporto annuale (A3), e rende accessibili agli stakeholder i dati e i documenti del sistema di Assicurazione della Qualità (D2). La rendicontazione copre l'intero quadro degli esiti e fissa obiettivi di miglioramento per ogni profilo di studentessa/studente.

L'evidenza scientifica. L'estensione di ogni innovazione didattica all'offerta formativa è subordinata alla verifica di efficacia su coorti reali, condotta secondo protocolli registrati e tutele formalizzate. Il Centro Studi Interateneo CASE (PT2) costituisce l'infrastruttura scientifica dedicata; i risultati sono pubblicati, compresi gli esiti negativi.

6.3 Orizzonte 2035 e funzione del triennio

L'orizzonte di lungo periodo del Piano è il riconoscimento dell'Ateneo, entro il 2035, quale riferimento europeo dell'università digitale aperta: accesso libero da barriere, qualità certificata del modello formativo, successo documentato per ogni profilo di studentessa/studente, ricerca riconosciuta nei propri ambiti di eccellenza, impatto occupazionale e sociale verificato.

Il triennio 2026–2028 costituisce il primo ciclo operativo di questa traiettoria. La fase istitutiva (2023–2025) ha costruito i sistemi; il presente ciclo produce le evidenze, secondo la formulazione del Mandato rettorale che il Piano attua. Al 2028 saranno conseguiti e dimostrabili: la conformità strutturale mantenuta anche dopo l'espansione dell'offerta; il consolidamento del vantaggio formativo nella transizione al D.M. 1835/2024 e la sua estensione a ogni profilo di studentessa/studente; il sistema di misurazione degli esiti operativo da due annualità; il sistema di integrità della valutazione a regime; il sistema della ricerca ordinato nei sette macrosettori, con la programmazione dipartimentale operativa e i primi esiti documentati; la capacità di ricerca valutativa istituzionalizzata nel CASE, con i primi effetti documentati sulle decisioni formative; la rete territoriale operativa. Il ciclo 2029–2031 svilupperà su queste basi l'estensione internazionale del modello.

7. Missione, visione, valori

Missione. L'Università Pegaso crea e diffonde conoscenza, promuove innovazione e genera impatto. Realizza un modello di istruzione superiore digitale aperto a tutte le persone motivate a studiare — giovani e adulti, occupati e in cerca di occupazione, ovunque residenti — e progettato perché ciascuno possa trasformare l'accesso in apprendimento, titolo e opportunità di crescita culturale, professionale e sociale.

Visione. Essere, entro il 2035, il riferimento europeo dell'università digitale aperta a tutti, per la qualità certificata del modello formativo e per la capacità documentata di condurre al successo ogni profilo di studentessa/studente.

Valori. Il Piano assume cinque valori, ciascuno associato alle decisioni e alle pratiche che ne consentono la verifica.

Valore	Decisioni e pratiche che ne consentono la verifica
Responsabilità pubblica	Pubblicazione annuale degli esiti formativi (A3) e rendicontazione delle allocazioni qualificanti del Piano (D5)
Rigore	Principio di conformità <i>ex ante</i> per ogni nuova attivazione (S1, PT1); sistema di integrità della valutazione: prove intermedie a distanza e prove d'esame finali in presenza con verifica dell'identità, antiplagio su tutte le prove finali, rubriche standardizzate e prevalutazione degli elaborati, monitoraggio statistico dello svolgimento e degli esiti degli esami, procedure disciplinari (A2)
Prossimità	Tutor del CdS che accompagna l'intero percorso e sede territoriale raggiungibile per ogni studente; standard di servizio uniformi in tutte le sedi; standard della Carta dei Servizi pubblici (A4, A5)
Integrità	Codice etico e di comportamento di Ateneo; Patto di integrità accademica sottoscritto dagli studenti, con regole esplicite sulle condotte fraudolente e sull'uso dell'intelligenza artificiale; politica di Ateneo sull'IA; regole pubbliche sul trattamento dei dati; quadro etico per la ricerca su coorti studentesche e Comitato etico statutario (A2, D1, D4, PT2)
Apertura	Accesso all'offerta formativa libero da barriere; dati e documenti di Assicurazione della Qualità accessibili agli stakeholder in una sezione pubblica dedicata; scienza aperta: policy di open access e gestione aperta dei dati della ricerca, pubblicazione degli esiti della ricerca valutativa (A2, B1, B4, D2)

8. Le sei scelte strategiche

Il Piano concentra il triennio su sei scelte. Ciascuna orienta le risorse e stabilisce un criterio vincolante di attuazione.

S1 — La qualità strutturale come condizione della crescita. L'Ateneo prosegue il proprio sviluppo — undici nuovi Corsi di Studio nel 2027/28, riorganizzazione del post-laurea, ampliamento delle attività — secondo una regola dichiarata: ogni ampliamento nasce con requisiti pieni. La chiusura anticipata di tutti i Piani di Raggiungimento entro novembre 2026 stabilisce il principio; il principio di conformità *ex ante* (PT1) lo estende a ogni nuova attivazione. *Criterio vincolante: l'attivazione di nuovi corsi avviene esclusivamente con requisiti di docenza, dotazione tutoriale e servizi verificati e certificati alla scadenza di progettazione; il corso privo di copertura slitta di un anno accademico.*

S2 — La trasparenza sugli esiti. L'Ateneo istituisce l'Osservatorio sugli esiti formativi, pubblica dal 2027 il rapporto annuale con i risultati per profilo di studente e i relativi obiettivi di miglioramento, e rende accessibili agli stakeholder i dati e i documenti del sistema di AQ. La reputazione istituzionale è affidata alla qualità documentata dei risultati. *Criterio vincolante: la*

rendicontazione pubblica copre l'intero quadro degli esiti, compresi quelli in corso di miglioramento.

S3 — La prossimità come infrastruttura. Le prove d'esame in presenza previste dal D.M. 1835/2024 introducono per le studentesse e gli studenti esigenze di spostamento e di tempo. Il Piano vi risponde con la rete territoriale dei poli — sedi di esame e di orientamento in ingresso — dimensionata sulla geografia reale delle/gli iscritte/i, con standard di servizio uniformi in tutte le sedi e uno standard pubblico di raggiungibilità. Il tutorato è erogato esclusivamente da personale dell'Ateneo, selezionato e formato secondo il modello di A4, anche quando le attività si svolgono negli spazi dei poli. La prossimità è componente strutturale del modello. *Criterio vincolante: lo standard di raggiungibilità e l'uniformità dei servizi tra le sedi sono parte degli standard di servizio dell'Ateneo e del relativo monitoraggio.*

S4 — L'evidenza prima della scala. Le decisioni sul modello formativo sono assunte sulla base di evidenza scientifica prodotta internamente e pubblicata. Il Centro Studi Interateneo CASE (PT2) conduce gli studi di efficacia sui dispositivi formativi dell'Ateneo — tutorato, intelligenza artificiale, valutazione, personalizzazione, inclusione — secondo protocolli registrati e un quadro etico formalizzato. *Criterio vincolante: l'estensione di ogni innovazione didattica all'offerta è subordinata alla verifica di efficacia.*

S5 — L'eccellenza nella ricerca. L'Ateneo assume l'eccellenza scientifica come scelta strategica autonoma: la ricomposizione delle competenze nei sette macrosettori interdisciplinari, il programma trasversale AI for Science, il dottorato integrato nelle traiettorie scientifiche, la crescita della progettualità competitiva e il percorso HRS4R elevano qualità, riconoscibilità e capacità di attrazione della ricerca (Asse B). *Criterio vincolante: la programmazione della ricerca — di Ateneo e dipartimentale — è fondata sulle evidenze della VQR e dei sistemi informativi della ricerca e su criteri pubblici di allocazione delle risorse; ogni struttura scientifica è sottoposta a valutazione periodica con decisione formalizzata.*

S6 — La valorizzazione delle conoscenze. L'Ateneo presidia la filiera completa che trasforma i risultati scientifici in impatto culturale, sociale ed economico: public engagement, scouting e protezione della proprietà intellettuale, spin-off e incubazione (PT3), lifelong learning e micro-credenziali, con strumenti di misurazione dell'impatto (Asse C). *Criterio vincolante: in ogni iniziativa con soggetti terzi valgono la separazione formale tra valutazione scientifica, tutela degli asset dell'Ateneo e decisioni di investimento, e la rendicontazione annuale dei ritorni.*

9. La teoria del cambiamento

Il Piano esplicita la catena causale su cui si fonda, con le ipotesi, i rischi e le verifiche di ciascun passaggio. Il monitoraggio annuale utilizza questa mappa per distinguere gli elementi confermati da quelli da correggere.

Anello 1 — Risorse e capacità → trasformazione del modello. L'Ateneo investe risorse proprie in docenza strutturata e a contratto, sistema tutoriale, rete territoriale, sistemi informativi e capacità valutativa. *Ipotesi:* (I1) il mercato accademico offre candidati qualificati nei SSD necessari nei tempi richiesti — ipotesi in larga parte confermata dal reclutamento 2023–2025, da verificare per i nuovi corsi e per il completamento dei Piani di Raggiungimento residui; (I2) l'allocazione di risorse è formalizzata dagli organi per l'intero triennio nel quadro economico; (I3) la transizione dipartimentale preserva la capacità operativa nella fase di

passaggio. *Verifica*: monitoraggio trimestrale delle posizioni bandite, assegnate e in servizio per SSD; soglia di allerta al 70% di copertura, sotto la quale il Senato Accademico assume le decisioni conseguenti — nuove procedure da bandire, ricorso alla docenza a contratto, rafforzamento della dotazione tutoriale.

Anello 2 — Trasformazione del modello → opportunità reali. Il modello evolve verso l'integrazione di accesso aperto, accompagnamento tracciato, valutazione affidabile e prossimità territoriale. *Ipotesi*: (I4) l'accompagnamento personale costituisce il fattore causale del vantaggio di completamento dell'Ateneo — verifica affidata al primo studio CASE (2027); (I5) la rete dei poli assicura la piena sostenibilità delle prove in presenza per gli studenti. L'ipotesi I5 è il rischio principale del triennio, presidiato dall'obiettivo A5 e dal monitoraggio dedicato. *Verifica*: tasso di presentazione agli esami e prosecuzione degli studi, letti per distanza dal polo, rilevati dal 2027.

Anello 3 — Opportunità → partecipazione e successo. Gli esiti — CFU, superamento della fase iniziale, tasso di superamento dell'esame al primo tentativo, regolarità, titolo, tempo al titolo — crescono per ogni profilo di studente. *Ipotesi*: (I6) i dati necessari alla lettura per profilo sono acquisibili nel rispetto della disciplina sulla protezione dei dati, previo parere del DPO; (I7) gli interventi mirati migliorano gli esiti dei profili destinatari. Il monitoraggio adotta la doppia lettura sistematica: valore medio e distribuzione per profilo. *Verifica*: rapporto annuale dell'Osservatorio, dal 2027, che rileva anche il tasso di superamento al primo tentativo (A3.i) alimentato dal sistema di monitoraggio degli esami (A2).

Anello 4 — Successo formativo → impatto sociale, culturale ed economico (capacità trasformativa del titolo). Il titolo conseguito si traduce in occupazione, avanzamento professionale, reddito, partecipazione. *Ipotesi*: (I8) il valore del titolo sul mercato del lavoro è documentabile in termini comparativi. *Verifica*: indagine longitudinale sugli esiti occupazionali a uno, tre e cinque anni — rilevazioni attive, prima analisi pubblicata nel 2027 nell'ambito dell'osservatorio education-lavoro del CASE — con confronto su popolazione comparabile per età, territorio e condizione di partenza. Le asserzioni di impatto del Piano sono formulate sulla base delle evidenze prodotte.

La medesima logica presidia le catene causali della ricerca e della valorizzazione introdotte dalle scelte S5 e S6 — investimento → capacità e governo → produzione scientifica di qualità → valorizzazione e impatto — attraverso gli obiettivi degli Assi B e C, con gli stessi strumenti di verifica: baseline certificate, target annuali, riesame documentato.

PARTE III — ATTUAZIONE

10. L'architettura degli obiettivi

Il Piano si attua attraverso quattro assi e diciotto obiettivi strategici. Ogni obiettivo ha una scheda con: esigenza affrontata, risultato atteso, responsabilità, azioni e scadenze, indicatori con baseline e target annuali, fonte dei dati, risorse, dipendenze, collegamenti con il Mandato rettorale, con AVA3 e con gli esiti dell'accreditamento periodico, evidenze da produrre. Il quadro complessivo degli indicatori è nell'Allegato A; il registro dei rischi nell'Allegato E; l'attuazione delle condizioni e raccomandazioni CEV nell'Allegato G; il raccordo con il ciclo della performance nell'Allegato H.

La struttura delle schede rende visibile il ciclo Plan–Do–Check–Act di AVA3. L'esigenza, il risultato atteso e le responsabilità costituiscono la pianificazione (*Plan*); le azioni con le relative scadenze l'attuazione (*Do*); gli indicatori con baseline, target e fonte, alimentati dal cruscotto direzionale, la verifica (*Check*); il riesame annuale, le soglie di allerta e le decisioni documentate che ne conseguono l'azione correttiva (*Act*). Il calendario del ciclo, con la fase PDCA di ciascun momento, è nell'Allegato F.

Il 2026 è anno-ponte: i target sono concentrati su 2027 e 2028, con il 2026 rendicontato a consuntivo nella prima relazione di monitoraggio. A tale impostazione fanno eccezione gli adempimenti fissati dalla CEV con scadenza entro l'avvio dell'anno accademico 2026/27.

Asse	Obiettivi
A — Didattica, successo formativo ed equità	A1 Docenza e conformità strutturale · A2 Sviluppo dell'offerta formativa e integrità della valutazione · A3 Successo formativo e valorizzazione del talento · A4 Tutorato come infrastruttura pedagogica · A5 Rete territoriale della prossimità · A6 Internazionalizzazione della didattica
B — Ricerca ed evidenza scientifica	B1 Governo della ricerca e comunità scientifica · B2 Traiettorie scientifiche, dottorato e produzione della conoscenza · B3 Competitività e capacità di progettazione · B4 CASE: evidenza per l'educazione digitale
C — Terza missione e impatto sociale	C1 Public engagement e cultura digitale · C2 Trasferimento tecnologico e valorizzazione della conoscenza · C3 Lifelong learning, impatto sociale e misurazione
D — Governance, persone, infrastrutture e risorse	D1 Nuovo Statuto e transizione dipartimentale · D2 AQ, monitoraggio e controllo di gestione · D3 Partecipazione studentesca effettiva · D4 Infrastrutture digitali, dati e governance dell'IA · D5 Persone, sviluppo organizzativo e sostenibilità economica

10.1 La traiettoria del triennio

Gli obiettivi del triennio si collocano in una traiettoria che il 2028 non esaurisce: ciascun asse ha fondazioni nel 2026, piena attuazione nel biennio 2027–2028 e una prospettiva dichiarata oltre il triennio, verso l'orizzonte 2035.

Asse	2026 — fondazioni	2027–2028 — attuazione e consolidamento	Oltre il triennio
A — Didattica	Chiusura dei PdR; regolamento delle verifiche; modello del tutorato; Patto di integrità	11 nuovi CdS conformi; Osservatorio sugli esiti; rete territoriale; primo corso congiunto	Offerta internazionale; personalizzazione dei percorsi fondata su evidenza
B — Ricerca	Mappatura dei sette macrosettori; censimento delle strutture; quadro etico; gap analysis HRS4R	Programmazione dipartimentale della ricerca; 30 progetti finanziati; 8 studi CASE; candidatura HRS4R con Award quale esito atteso	Prossimo esercizio VQR; riferimento europeo della ricerca sull'educazione digitale

Asse	2026 — fondazioni	2027-2028 — attuazione e consolidamento	Oltre il triennio
C — Terza missione	Sistemi di tracciamento; scouting IP; presidio della rilevazione ministeriale della terza missione	Strumenti di impatto; ecosistema di incubazione operativo; micro-credenziali; 45 partnership	Valutazione nazionale della terza missione; impatto documentato su scala nazionale
D — Governance, persone, infrastrutture e risorse	Statuto al MUR; Regolamento Generale; quadro economico	Transizione dipartimentale; sezione pubblica AQ; politica IA; controllo di gestione	Ciclo di pianificazione 2029-2031 su basi consolidate

Asse A — Didattica, successo formativo ed equità

A1 — Docenza e conformità strutturale

Esigenza. L'Ateneo ha completato il percorso di adeguamento ai requisiti di docenza con la chiusura di 10 Piani di Raggiungimento su 14 e l'anticipo della chiusura di tutti i restanti a novembre 2026, tre anni prima della scadenza normativa. Il triennio consolida questo risultato su tre direttrici: la certificazione continuativa della conformità come proprietà stabile del sistema; la riduzione del rapporto studenti/docente (411:1 nel 2024/25) con il riequilibrio della composizione per ruolo; la pubblicazione dei criteri e delle priorità di reclutamento e progressione, in attuazione della raccomandazione formulata dalla CEV.

Risultato atteso al 2028. Conformità piena e continuativa del 100% dei CdS, nuovi corsi inclusi, certificata semestralmente su cruscotto; rapporto studenti/docente in riduzione verso $[\leq 300:1]$, con traiettoria verso $\leq 250:1$ nel ciclo successivo; quota crescente di ore di didattica erogata da docenti di ruolo; criteri di reclutamento e progressione pubblicati; procedure di selezione del personale a contratto pienamente trasparenti.

Responsabilità. Politica: Rettore. Operativa: Direttore Generale con il Delegato alla Programmazione Didattica.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Chiusura certificata di tutti i PdR residui (incluso LMG/01), con quadro corso per corso e serie dei decreti di nomina	30.11.2026
Pubblicazione della serie ufficiale della consistenza docente, riconciliata con le rilevazioni ministeriali	31.12.2026
Piano di reclutamento 2027-2028 per SSD, a copertura dei nuovi CdS e della riduzione del rapporto studenti/docente	31.03.2027
Pubblicazione dei criteri e delle linee di indirizzo per le priorità di reclutamento e le progressioni di carriera (raccomandazione CEV B.1)	30.06.2027

Azione	Scadenza
Formalizzazione della trasparenza delle procedure di selezione del personale a contratto (raccomandazione CEV B.1)	30.06.2027
Cruscotto di conformità con aggiornamento mensile e certificazione semestrale (integrato nel software di programmazione didattica, D4)	30.06.2027
Verifica annuale di sostenibilità dei carichi didattici per docente e per CdS	dal 2027, annuale

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2026	2027	2028
A1.a	% CdS con requisiti di docenza pieni	Risultato	71,4% (offerta 25/26)	100%	100%	100%
A1.b	Rapporto studenti/docente di ruolo	Risultato	411 (24/25)	[≤360]	[≤330]	[≤300]
A1.c	Docenti di ruolo in servizio	Attività	288 (SUA 30.11.25)	383+	[→]	[470+]
A1.d	% ore di didattica erogate da docenti di ruolo	Impatto	rilevazione 2026	base	[+10 pp]	[+20 pp]
A1.e	Incidenza costo docenza di ruolo su proventi didattici	Risultato	6,5% (2024)	[≈9%]	[≈10%]	[≈11%]
A1.f	Criteri di reclutamento e progressione pubblicati	Attività	—	—	SI	applicati

Risorse. Investimento incrementale nella docenza, in corso di assorbimento con la chiusura dei PdR; fabbisogno per i nuovi CdS quantificato in PT1; potenziamento dell'Ufficio Personale docente. **Dipendenze e rischi.** Mercato accademico nei SSD critici (R1); transizione dipartimentale (D1); quadro economico (D5). **Mandato:** D.1 (aggiornato in senso migliorativo: 100% da novembre 2026), §4.1, §7.2. **AVA3/CEV:** A.1.4, B.1 (raccomandazioni recepite). **Evidenze:** decreti di nomina; SUA-CdS; cruscotto certificato; criteri pubblicati; verbali della verifica annuale di sostenibilità.

A2 — Sviluppo dell'offerta formativa e integrità della valutazione

Esigenza. L'offerta dell'Ateneo si espanderà — undici nuovi Corsi di Studio nel 2027/28 (PT1), un portafoglio post-laurea rilevante, l'area sanitaria in forte crescita — e richiede regole di qualità formalizzate. In parallelo, la CEV ha posto come condizioni la regolamentazione organica delle procedure di verifica dell'apprendimento (Ambito A) e il monitoraggio dello svolgimento e degli esiti degli esami di profitto e di laurea ai fini della gestione delle carriere (Ambito D), con scadenza all'avvio dell'a.a. 2026/27. Il Piano unifica i due fronti in un obiettivo di sviluppo con integrità: l'offerta cresce dentro un sistema di valutazione affidabile, trasparente e presidiato contro ogni forma di frode.

Risultato atteso al 2028. Gli undici nuovi CdS attivati con requisiti pieni ex ante e monitorati dal primo semestre; il sistema di integrità della valutazione a regime: regolamento organico delle verifiche di profitto e delle prove finali con un presidio metodologico-docimologico affidato a

CETAL sulla validità e l'affidabilità degli strumenti di valutazione, propedeutico all'estensione delle rubriche standardizzate a tutte le prove finali; prove intermedie a distanza e prove d'esame finali in presenza con verifica dell'identità; antiplagio esteso a tutte le prove finali; rubriche standardizzate e prevalutazione degli elaborati; monitoraggio statistico dello svolgimento e degli esiti degli esami con analisi delle anomalie, distinguendo i casi di natura tecnica non imputabile allo studente, per i quali il regolamento definisce una procedura di verifica proporzionata alla scala del sistema; **Patto di integrità accademica** sottoscritto da tutti gli studenti, con regole esplicite sulle condotte vietate e sull'uso consentito dell'intelligenza artificiale — aggiornate nel tempo sulla base degli studi di efficacia condotti dal Centro CASE (B4) — e sulle conseguenze disciplinari; linee guida di Ateneo sulla didattica interattiva, con e-tivity e feedback documentato ai sensi dei requisiti AVA3 sui CdS; **attuazione integrale delle condizioni poste al CdS L-19**, con accreditamento condizionato a 18 mesi, quale impegno qualificante con azione e responsabilità dedicate; strategia del post-laurea formalizzata — la Scuola Universitaria di Alta Formazione con i tre centri per le competenze avanzate, il CITELIN con il mantenimento dei requisiti e la continuità didattica e certificativa di accreditamento dei percorsi di formazione degli insegnanti, il Centro Linguistico di Ateneo — con la revisione dell'assetto organizzativo prevista dal Mandato; piano di sostenibilità dedicato per l'area sanitaria; programmi di insegnamento aggiornati al 100% con revisione annuale a regime. CETAL assume inoltre il mandato di costruire una competenza organizzativa distribuita sulla progettazione didattica: un piano di formazione dedicato ai temi della progettazione dei corsi, della qualità dell'offerta formativa e del monitoraggio, in coerenza con il sistema di Assicurazione della Qualità, con l'obiettivo che almeno il 20% del corpo docente di ruolo sviluppi tali competenze entro il triennio.

Responsabilità. Politica: Rettore con i Direttori di Dipartimento. Operativa: Delegato alla Programmazione Didattica; per il post-laurea, Presidente SUAF. Il sistema di integrità della valutazione è attuato dalle strutture didattiche, con la supervisione metodologica del PQA.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Regolamento organico delle verifiche di profitto e delle prove finali, con adeguati livelli di trasparenza e pubblicità (condizione CEV, Ambito A)	avvio a.a. 2026/27
Sistema di monitoraggio dello svolgimento e degli esiti degli esami, con analisi periodica delle anomalie (condizione CEV, Ambito D)	avvio a.a. 2026/27
Attivazione del presidio metodologico-docimologico in CETAL sulla validità degli strumenti di valutazione	avvio a.a. 2026/27
Programma dedicato di attuazione delle condizioni poste al CdS L-19, con responsabile, milestone e verifica intermedia	entro i termini del decreto (18 mesi)
Patto di integrità accademica: adozione e sottoscrizione da parte di tutti gli immatricolati	adozione 2026/27; sottoscrizione a regime dal 2027/28
Estensione delle rubriche di valutazione standardizzate a tutte le prove finali, incluse le lauree triennali	31.12.2026

Azione	Scadenza
Linee guida di Ateneo sulla didattica interattiva (e-tivity con feedback documentato) e censimento degli insegnamenti	30.06.2027
Progettazione degli 11 nuovi CdS con consultazioni documentate e verifica ex ante dei requisiti (PT1)	scadenze SUA 2027/28
Piano di sostenibilità dell'area sanitaria (docenza, tutorato, laboratori, tirocini)	30.06.2027
Strategia del post-laurea: revisione dell'assetto di SUAF, CITELIN e CLA; portafoglio, qualità, integrazione con il lifelong learning (C3)	31.12.2027
Completamento dell'aggiornamento dei programmi di insegnamento (100%) e revisione annuale a regime	31.12.2026, poi annuale
Piano di formazione CETAL sulla progettazione didattica, per la competenza organizzativa distribuita in coerenza con il sistema di AQ	avvio 2027; ≥20% del corpo docente di ruolo formato entro il 2028

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
A2.a	Nuovi CdS attivati con requisiti pieni ex ante	Risultato	—	11/11 accreditati	attivi e monitorati
A2.b	% programmi di insegnamento aggiornati (≤5 anni)	Risultato	88%	100%	100%
A2.c	Regolamento organico delle verifiche adottato e applicato (condizione CEV, Ambito A)	Risultato	in corso	SI (dal 2026/27)	a regime
A2.d	Sistema di monitoraggio esami operativo con report periodici (condizione CEV, Ambito D)	Risultato	in corso	SI (dal 2026/27)	a regime
A2.e	% immatricolati che sottoscrivono il Patto di integrità accademica	Risultato	—	avvio	100%
A2.f	% prove finali coperte da antiplagio	Risultato	100%	100%	100%
A2.g	% prove finali con rubriche di valutazione standardizzate	Risultato	[cert. 2026: LM coperte]	100%	100%
A2.h	% insegnamenti con ≥20% di ore sincrone (D.M.	Risultato	100% (media di Ateneo: 28,6%)	100%	100%

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
	1835)				
A2.i	% videolezioni con registrazione ≤5 anni (riformula Mandato D.6)	Risultato	[certificazione]	[≥90%]	[≥95%]
A2.j	% insegnamenti con e-tivity e feedback documentato	Risultato	[censimento 2026]	[≥60%]	[≥80%]
A2.k	Condizioni del CdS L-19 attuate, con verifica intermedia superata	Risultato	accreditamento condizionato (2026)	condizioni attuate nei termini	esito consolidato
A2.l	Revisione assetto SUAF-CITELIN-CLA (Mandato D.10)	Attività	NO	SI	consolidata
A2.m	Piano di sostenibilità area sanitaria adottato	Attività	NO	SI	verificato
A2.n	% docenti di ruolo con competenze di progettazione didattica sviluppate tramite CETAL	Attività	[censimento]	≥10%	≥20%

L'effetto del sistema di integrità sugli esiti è misurato dal tasso di superamento dell'esame al primo tentativo (A3.i), rilevato dall'Osservatorio a partire dai dati del monitoraggio esami e letto congiuntamente alla distribuzione degli esiti.

Risorse. Docenza incrementale (A1/PT1); Commissione di Certificazione dei materiali; sistemi antiplagio e di monitoraggio esami (D4). **Dipendenze e rischi.** PT1; R2; R7. **Mandato:** D.4 (aggiornato: 11 nuovi CdS), D.6 riformulato, D.10; §4.5. **AVA3/CEV:** condizioni degli Ambiti A e D (attuazione integrale); accreditamento condizionato L-19; A.1.3, A.1.4; D.CDS.1.3, D.CDS.2.6. **Evidenze:** regolamento; report periodici sul monitoraggio esami; programma L-19 e verbali della verifica intermedia; Patto di integrità e registri di sottoscrizione; linee guida sulla didattica interattiva; verbali delle consultazioni; delibera sulla strategia post-laurea; piano area sanitaria.

A3 — Successo formativo e valorizzazione del talento

Esigenza. L'Ateneo dispone dei migliori esiti formativi del comparto e programma il completamento della loro lettura per profilo di studente: condizione lavorativa, età, territorio, preparazione in ingresso, disabilità. La misurazione sistematica per profilo consente interventi mirati e miglioramenti verificabili, secondo la prassi degli atenei aperti internazionali. Il medesimo obiettivo comprende la valorizzazione del talento: la Scuola di Eccellenza, i percorsi STEM e le iniziative per gli studenti ad alto potenziale, con la piena pubblicizzazione raccomandata dalla CEV.

Risultato atteso al 2028. Osservatorio sugli esiti formativi operativo dal 2027, con due edizioni del rapporto annuale pubblicate (2027, 2028): esiti per profilo di studente — con lettura distinta degli studenti inattivi (<6 CFU/anno) e degli studenti poco produttivi — e obiettivi di

miglioramento deliberati dagli Organi dal 2028; un panel studentesco permanente dell'Osservatorio, designato d'intesa con la Consulta, concorre all'interpretazione dei dati; miglioramento degli indicatori di vertice: abbandono $\leq 9\%$ e tasso di laurea entro tre anni della coorte pura in crescita al 58% nel 2027 e al 60% nel 2028; tasso di superamento dell'esame al primo tentativo rilevato e pubblicato, in attuazione dell'indicazione formulata dalla CEV per la L-18; crescita della presa in carico degli studenti con disabilità, DSA e BES verso il 2% degli iscritti, con il consolidamento dell'Ufficio Inclusione, della piattaforma dedicata agli strumenti compensativi e del Centro di Counselling Psicologico, i cui volumi hanno superato i target del ciclo precedente; rete Alumni rilanciata con responsabile dedicato e programma di mentoring; Scuola di Eccellenza a 200 iscritti; immatricolate STEM al 20%; monitoraggio delle carriere potenziato in attuazione della condizione CEV, con lettura integrata di CFU, regolarità e prosecuzione.

Responsabilità. Politica: Delegato al Successo formativo. Operativa: responsabile dell'Osservatorio presso il presidio statistico di Ateneo, con PQA per la qualità del dato e DPO per la protezione dei dati.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Progetto dell'Osservatorio: variabili, fonti, base giuridica (parere DPO), protocollo di qualità del dato; costituzione del panel studentesco	31.03.2027
Prima rilevazione integrata e certificazione delle baseline per profilo, incluso il tasso di superamento al primo tentativo	30.09.2027
Primo rapporto annuale sugli esiti formativi	31.12.2027
Obiettivi di miglioramento per profilo deliberati dagli Organi	31.03.2028
Potenziamento del monitoraggio delle carriere (CFU, regolarità, prosecuzione), integrato con il monitoraggio esami di A2 (condizione CEV, Ambito D)	dal 2027
Modulo preparatorio di ingresso: corso online autoritmato con verifica formativa non selettiva (competenze di base, metodo di studio, alfabetizzazione digitale e all'IA)	dal 2027/28
Rilancio della rete Alumni: nomina del responsabile, programma di attività e mentoring	30.06.2027
Piano di sviluppo e pubblicizzazione della Scuola di Eccellenza e dei percorsi STEM (raccomandazione CEV D.2)	dal 2026/27

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
A3.a	Rapporto annuale sugli esiti formativi pubblicato	Risultato	—	1 ^a ed.	2 ^a ed. con obiettivi
A3.b	Esiti per profilo di studente: baseline certificate e obiettivi di miglioramento	Risultato	rilevazione 2027	baseline	obiettivi deliberati

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
A3.c	Abbandono I-II anno (L)	Risultato	~9%	≤9%	≤9%
A3.d	Laureati entro 3 anni (coorte pura)	Risultato	56,2% (coorte 18/19)	58%	60%
A3.e	Studenti con disabilità/DSA/BES presi in carico	Risultato	1% (31.12.25)	[1,5%]	2%
A3.f	Immatricolate nelle classi STEM	Risultato	15%	[17%]	20%
A3.g	Studenti nei percorsi di eccellenza	Risultato	52	[120]	200
A3.h	Studenti inattivi (<6 CFU/anno), con lettura distinta dei poco produttivi	Risultato	27,4%	[≤26%]	[≤25%]
A3.i	Tasso di superamento dell'esame al primo tentativo	Risultato	rilevazione 2026	baseline pubblicata e banda di riferimento deliberata	scostamenti analizzati al 100%

Risorse. Unità Osservatorio [2–3 FTE]; fondo per la ricerca valutativa (D5); sistemi (D4).

Dipendenze e rischi. Parere DPO (I6); qualità delle fonti; R8. **Mandato:** D.11, D.12, D.13; principio di equità sostanziale (§1.3). **AVA3/CEV:** A.3.1, A.3.2; condizione dell'Ambito D (monitoraggio carriere) e raccomandazione D.2 (pubblicizzazione iniziative); indicazione CEV sul tasso di superamento al primo tentativo (L-18). **Evidenze:** progetto e parere DPO; dataset certificato; rapporti pubblicati; deliberazioni sugli obiettivi; atti del panel studentesco; documentazione dei programmi.

A4 — Il tutorato come infrastruttura pedagogica

Esigenza. Il vantaggio formativo dell'Ateneo è attribuibile in misura rilevante alla funzione di accompagnamento. Il triennio porta il sistema tutoriale a regime come infrastruttura pedagogica: ruoli distinti e formalizzati, rapporti numerici dichiarati e presidiati, presa in carico tracciata della fase iniziale del percorso — quella in cui l'esperienza degli atenei aperti concentra la quota più alta di abbandoni — e misurazione dell'effetto. La CEV raccomanda il monitoraggio del numero e del ruolo dei tutor e il pieno allineamento tra la Carta dei Servizi e la pratica effettiva della didattica: il Piano recepisce entrambe le indicazioni.

Risultato atteso al 2028. Sistema tutoriale multilivello a regime — non meno di 230 tutor (di CdS, disciplinari, tecnici) e non meno di 22 tutor specializzati BES, tutti personale dell'Ateneo — con: articolazione formale delle funzioni, fondata sulla differenziazione tra la funzione di accompagnamento del percorso, affidata al **tutor del Corso di Studio** che segue la persona dall'immatricolazione al titolo, e la funzione cognitivo-disciplinare del tutor disciplinare; rapporto studenti/tutor dichiarato e presidiato, con standard deliberato dagli Organi sulla base della rilevazione 2026 (valore attuale stimato ~480:1) in coerenza con il punto AVA3 B.5.1.1;

quota di tutor disciplinari in possesso del dottorato di ricerca in crescita verso i due terzi; criteri di selezione dei tutor pubblici e trasparenti; presa in carico tracciata del 100% degli immatricolati nella fase iniziale; protocollo di intervento sui segnali di rischio dai learning analytics, con contatto entro 7 giorni ed esito registrato e calibrazione progressiva per profilo di studente in raccordo con l'Osservatorio (A3); formazione iniziale e continua obbligatoria, erogata con il CETAL e con verifica di efficacia; sistema centralizzato di gestione dei reclami e delle segnalazioni degli studenti, con tempi di risposta standard (D.CDS.4); monitoraggio degli ambienti di didattica sincrona e delle classi virtuali, con esiti riportati agli organi di governo (B.4.3); Carta dei Servizi revisionata e allineata al modello tutoriale e agli ambienti sincroni, quale sede formale degli impegni del Patto formativo; misurazione dell'effetto del tutorato sugli esiti (con B4).

Responsabilità. Politica: Delegato al Successo formativo. Operativa: responsabile del Sistema tutoriale; coordinamento con i Presidenti di CdS.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Modello del tutorato di Ateneo formalizzato: ruoli, rapporti numerici, criteri pubblici di selezione, standard di servizio recepiti nella Carta dei Servizi	31.12.2026
Rilevazione del rapporto studenti/tutor e delibera dello standard di Ateneo (AVA3 B.5.1.1)	31.12.2026
Certificazione della dotazione (230+22) e monitoraggio continuativo di numero e ruolo dei tutor (raccomandazione CEV B.1)	31.12.2026, poi semestrale
Protocollo di presa in carico della fase iniziale: primo contatto, accompagnamento al primo esame	31.03.2027
Protocollo di intervento sui segnali di rischio, con esito registrato	30.06.2027
Sistema centralizzato di gestione dei reclami e delle segnalazioni, con tempi di risposta standard	30.06.2027
Revisione della Carta dei Servizi in allineamento al modello tutoriale e agli ambienti di didattica sincrona (raccomandazione CEV B.4)	30.06.2027
Monitoraggio degli ambienti sincroni e delle classi virtuali con report periodico agli organi (AVA3 B.4.3)	dal 2027, semestrale
Studio di efficacia del tutorato su coorti reali (con CASE, B4)	avvio 2027, esiti 2028
Percorso di qualificazione e albo formativo dei tutor, con standard minimi di competenza pedagogica e relazionale definiti da CETAL e verifica di efficacia della formazione	dal 2027

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
A4.a	Tutor in servizio (di CdS, disciplinari, tecnici)	Attività	45 (2025)	≥230	≥230
A4.b	Tutor specializzati BES	Attività	—	≥22	≥22

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
A4.c	% immatricolati presi in carico nella fase iniziale	Risultato	rilevazione	[80%]	100%
A4.d	% studenti contattati entro 7 giorni dal segnale di rischio	Risultato	—	[70%]	[90%]
A4.e	% immatricolati che superano il primo esame entro 6 mesi	Impatto	rilevazione 2026	[+3 pp]	[+5 pp]
A4.f	Carta dei Servizi revisionata e applicata	Attività	—	SI	verificata
A4.g	Effetto del tutorato misurato (studio CASE)	Impatto	—	avviato	pubblicato
A4.h	Rapporto studenti/tutor rispetto allo standard deliberato	Risultato	~480:1 (stima; cert. 2026)	standard rispettato	standard rispettato
A4.i	Quota di tutor disciplinari con dottorato di ricerca	Risultato	[certificazione 2026]	[in crescita]	[→ 2/3]
A4.j	Sistema centralizzato dei reclami operativo, con tempi standard rispettati	Risultato	—	SI	[≥90% nei tempi]

Risorse. Sistema tutoriale a regime (quadro economico, D5); piattaforma di tracciamento (D4); formazione (CETAL). **Dipendenze e rischi.** D4; R3. **Mandato:** D.2, D.3; §4.3. **AVA3/CEV:** B.1 e B.4 (raccomandazioni recepite); B.2; B.5.1.1; B.4.3; D.CDS.4. **Evidenze:** modello formalizzato; delibera dello standard studenti/tutor; registri di presa in carico; report semestrali; registro dei reclami; Carta dei Servizi; studio di efficacia.

A5 — La rete territoriale della prossimità

Esigenza. Le prove d'esame finali in presenza previste dal D.M. 1835/2024 riguardano una comunità studentesca distribuita sull'intero territorio nazionale. La piena sostenibilità delle prove per gli studenti — in termini di distanza, tempo e costo — richiede una rete territoriale dimensionata sulla geografia reale degli iscritti. La CEV raccomanda inoltre l'armonizzazione dei servizi tra le sedi, con standard minimi uniformi e coordinamento centrale, e segnala la necessità di una distinzione netta tra il personale dei poli e le funzioni tutoriali dell'Ateneo: il Piano assume entrambe le indicazioni come criteri costitutivi della rete.

Risultato atteso al 2028. Rete dei poli territoriali dimensionata sulla distribuzione degli iscritti, con uno standard pubblico di raggiungibilità — almeno il 90% degli studenti entro 90 minuti dal polo più vicino — calibrato sulla mappa di distribuzione e deliberato dagli Organi; standard minimi di servizio uniformi in tutte le sedi, con monitoraggio centrale e misura della dispersione del servizio tra le sedi; calendario d'esame progettato per contenere gli spostamenti; tasso di presentazione alle prove stabile o in crescita; poli evoluti in presidi di esame e di orientamento in ingresso, in collaborazione con enti locali e parti sociali. Il tutorato è erogato esclusivamente da personale dell'Ateneo, selezionato e formato secondo il modello di A4: il personale dei gestori delle sedi non svolge funzioni tutoriali, né formali né di fatto.

Responsabilità. Politica: Direttore Generale. Operativa: responsabile della Rete territoriale.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Mappa della distribuzione geografica degli iscritti e della rete delle sedi d'esame; misura della distanza mediana	31.03.2027
Delibera dello standard di raggiungibilità ($\geq 90\%$ entro 90 minuti) sulla base della mappa	30.06.2027
Piano della rete: dimensionamento, localizzazioni, partnership territoriali	30.06.2027
Standard minimi uniformi di servizio per tutte le sedi, con meccanismi di coordinamento e monitoraggio centrale (raccomandazione CEV D.3) e disciplina dei ruoli del personale dei poli	30.06.2027
Attivazione e adeguamento dei poli prioritari; logistica d'esame integrata con il calendario didattico	dal 2027
Monitoraggio semestrale di presentazione agli esami e prosecuzione per distanza dal polo	dal 2027

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
A5.a	% studenti entro 90 minuti dal polo più vicino	Risultato	misura 2027	standard deliberato	$\geq 90\%$
A5.b	Standard di servizio uniformi adottati e monitorati	Risultato	—	SI	verificati
A5.c	Tasso di presentazione alle prove in presenza	Risultato	rilevazione	$\geq$ base	$\geq$ base
A5.d	Prosecuzione degli studi per distanza dal polo	Impatto	rilevazione	baseline	in miglioramento
A5.e	Poli con servizi di orientamento in ingresso	Attività	censimento	[n]	[n+]
A5.f	Dispersione del servizio tra le sedi (scostamento dagli standard)	Risultato	audit 2027	baseline	in riduzione

Risorse. Investimento nella rete e convenzioni territoriali (quadro economico, D5). **Dipendenze e rischi.** R3; accordi territoriali. **Mandato:** §4.5 (pianificazione logistica delle prove). **AVA3/CEV:** raccomandazione D.3 (armonizzazione dei servizi) recepita integralmente; B (risorse e servizi). **Evidenze:** mappa e piano della rete; delibera dello standard; convenzioni; audit di sede; report semestrali.

A6 — Internazionalizzazione della didattica

Esigenza. Il ciclo precedente ha avviato relazioni e strumenti; il triennio consegue i risultati: titoli congiunti, visiting professor, insegnamenti in lingua inglese, mobilità. La CEV raccomanda

l'attuazione del processo di internazionalizzazione con monitoraggio puntuale degli obiettivi del Piano Strategico: la scheda ne definisce indicatori e scadenze. Per una comunità studentesca in larga parte impegnata in attività lavorative, l'internazionalizzazione è progettata anche nelle forme che prescindono dalla mobilità fisica: moduli congiunti online, co-teaching, Blended Intensive Programmes, mobilità virtuale.

Risultato atteso al 2028. Almeno un Corso di Studio congiunto o a doppio titolo accreditato con partner estero; 14 visiting professor coinvolti nella didattica; offerta di insegnamenti in lingua inglese ampliata a partire dalla baseline costituita dal percorso in lingua inglese della classe LM-56; “internationalisation at home” a regime; mobilità — fisica, blended e virtuale — in crescita sui livelli del ciclo precedente, con i CFU conseguiti all'estero rilevati alla fonte SMA; servizi dedicati agli studenti internazionali, in ingresso e in uscita; orientamento professionale internazionale in raccordo con la rete dei Pegaso Business Partners e con i servizi di placement.

Responsabilità. Politica: Delegato all'Internazionalizzazione. Operativa: Ufficio Internazionalizzazione con i Dipartimenti e i Presidenti di CdS.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Istruttoria e accordo per il primo CdS congiunto o a doppio titolo, con partner qualificato	istruttoria 30.06.2027; accreditamento 2028
Piano attuativo dell'offerta in lingua inglese, a partire dal percorso LM-56	30.06.2027
Programma visiting professor: selezione, contrattualizzazione, integrazione nella didattica	annuale, dal 2026/27
Sviluppo dei Blended Intensive Programmes e della mobilità virtuale; rilevazione dei CFU esteri (fonte SMA)	dal 2027
Attivazione dei servizi dedicati agli studenti internazionali (incoming e outgoing)	31.12.2027
Report annuale di monitoraggio dell'internazionalizzazione agli Organi (raccomandazione CEV D.1)	dal 2027, annuale

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
A6.a	CdS congiunti/doppio titolo accreditati	Risultato	0	istruttoria completata	≥1
A6.b	Visiting professor nella didattica	Risultato	2 (2025)	[8]	14
A6.c	Insegnamenti erogati in lingua inglese	Risultato	percorso LM-56 (cens. 2026)	[+n]	[target]
A6.d	Studenti in mobilità (fisica, BIP e virtuale)	Risultato	consolidato 2025	[+10%]	[+20%]
A6.e	CFU conseguiti all'estero (fonte SMA, inclusa mobilità virtuale)	Risultato	SMA 2025	[+]	[target]

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
A6.f	Studenti internazionali (incoming/outgoing) e servizi dedicati attivi	Risultato	rilevazione 2026	servizi attivi	[target]

Risorse. Fondo visiting; supporto amministrativo dedicato agli accordi. **Dipendenze e rischi.** R9. **Mandato:** D.8, D.14, §4.4. **AVA3/CEV:** raccomandazione D.1 recepita (monitoraggio degli obiettivi di internazionalizzazione). **Evidenze:** accordi e convenzioni; decreto di accreditamento; contratti visiting; dati SMA; report annuale.

Asse B — Ricerca ed evidenza scientifica

Nel triennio 2026–2028 l'Ateneo assume l'eccellenza nella ricerca come scelta strategica (S5): produrre conoscenza originale e rigorosa, accrescerne la riconoscibilità scientifica, attrarre e sviluppare talenti e competere nelle reti e nei programmi di ricerca più qualificati. Questa ambizione si articola in quattro obiettivi: il governo della ricerca e lo sviluppo della comunità scientifica (B1); le traiettorie scientifiche, il dottorato e la produzione della conoscenza (B2); la competitività e la capacità di progettazione (B3); il CASE come infrastruttura per l'evidenza nell'educazione digitale (B4).

L'eccellenza non è intesa come dichiarazione astratta, ma come capacità verificabile di elevare la qualità della produzione, promuovere ricerca interdisciplinare, rafforzare l'internazionalizzazione e trasformare competenze scientifiche e tecnologiche in risultati ad alto valore conoscitivo e sociale. Il monitoraggio è affidato a un numero limitato di indicatori essenziali; quando i dati non sono ancora certificati, la baseline e il relativo target quantitativo sono definiti nel 2026 dalla struttura responsabile e approvati nell'ambito del sistema di monitoraggio del Piano (Allegato A).

B1 — Governo della ricerca e comunità scientifica

Esigenza e posizionamento. La crescita della comunità scientifica e la pluralità delle strutture di ricerca richiedono un governo stabile, capace di garantire indirizzi unitari e responsabilità riconoscibili. Il nuovo modello distingue la funzione di indirizzo e coordinamento scientifico dalla gestione amministrativa e rafforza il raccordo tra livello centrale e Dipartimenti. La qualità delle carriere, la mobilità, l'integrità e l'accesso a spazi e servizi adeguati sono parte integrante della capacità di produrre ricerca di eccellenza.

Obiettivo al 2028. Rendere pienamente operativo un sistema di governo della ricerca fondato su programmazione, criteri trasparenti di allocazione delle risorse, monitoraggio e partecipazione della comunità scientifica. Completare la candidatura HRS4R e avviare l'attuazione del relativo Action Plan, con il conseguimento dell'HR Excellence in Research Award quale esito atteso, senza subordinare la valutazione dell'obiettivo al solo esito esterno.

Il modello di governance. L'Ateneo adotta il seguente modello di governance della ricerca, illustrato nelle sue componenti essenziali e operativo dal 2027.

Componente	Funzione
Delegato alla Ricerca	Definisce policy e priorità, coordina il modello e presiede il Comitato

Componente	Funzione
	per la Ricerca
Comitato per la Ricerca	È composto dal Delegato alla Ricerca e da un rappresentante per ciascun Dipartimento; concorre alla strategia, propone criteri e monitora i risultati
Comitati per la Ricerca di Dipartimento	Traducono gli indirizzi di Ateneo nella programmazione dipartimentale della ricerca e raccordano attività scientifiche e fabbisogni
Ufficio Ricerca	Assicura supporto tecnico-amministrativo e servizi lungo il ciclo della ricerca e incorpora le funzioni amministrative dell'Ufficio Dottorati

I coordinatori dei corsi di dottorato non fanno parte del Comitato per la Ricerca in quanto tali e sono coinvolti, quando necessario, sui temi della formazione dottorale. Con l'entrata in vigore del nuovo Statuto, la funzione di indirizzo potrà evolvere nella figura del Pro Rettore alla Ricerca ivi prevista (§13).

Risultati attesi. Entro il 2028 il modello di governance della ricerca è pienamente operativo; tutti i Dipartimenti attivi dispongono di una programmazione triennale della ricerca approvata e sottoposta a monitoraggio; i criteri di allocazione delle risorse per la ricerca sono pubblicati e applicati; la candidatura HRS4R è presentata e le azioni prioritarie sono in attuazione; la comunità scientifica accede a un programma strutturato di mobilità, sviluppo professionale e supporto, con 30 visiting scholar ospitati nel triennio; gli spazi stabilmente destinati alla ricerca crescono da 2.000 a 4.000 mq; il personale tecnico-amministrativo dedicato alla ricerca è consolidato nelle strutture decentrate, con percorsi di qualificazione (raccomandazione CEV B.1); la policy di open access e di gestione aperta dei dati della ricerca è adottata e applicata (S2, valore dell'Apertura).

Governance e responsabilità. Politica: Delegato alla Ricerca, che assicura indirizzo e coordinamento. Operativa: responsabile dell'Ufficio Ricerca. Il Comitato per la Ricerca concorre alla definizione delle priorità, dei criteri di finanziamento e del monitoraggio; i Comitati per la Ricerca di Dipartimento raccordano le attività scientifiche con gli indirizzi di Ateneo; l'Ufficio Ricerca assicura supporto amministrativo, dati e servizi, comprese le funzioni amministrative relative ai dottorati.

Azioni e scadenze.

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
Formalizzazione e operatività della governance della ricerca	Formalizzare componenti, funzioni e relazioni del nuovo modello; attivare il Comitato per la Ricerca, i Comitati dipartimentali e il coordinamento dell'Ufficio Ricerca; avviare monitoraggio e riesame	Formalizzazione entro il 2026; operatività dal 2027; primo riesame nel 2028 (nel riesame annuale unico di Ateneo, §14)
Programmazione dipartimentale della ricerca	Definire, quale sezione dei Piani Strategici Dipartimentali (D1), la programmazione triennale della ricerca, fondata sulle evidenze della VQR e sugli indicatori di	Programmazione dei 3 nuovi Dipartimenti entro il 2027; primo monitoraggio e riesame nel 2028

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
	produttività e qualità scientifica, con priorità, azioni, fabbisogni e modalità di monitoraggio coerenti con le linee strategiche di Ateneo	
Criteri di ripartizione delle risorse per la ricerca	Definire il perimetro delle risorse interessate; adottare e pubblicare criteri trasparenti; applicarli al ciclo annuale di ripartizione; monitorarne gli effetti e procedere al riesame	Adozione nel 2026; prima applicazione nel 2027; riesame nel 2028
HRS4R e sviluppo della comunità scientifica	Completare gap analysis e Action Plan HRS4R, presentare la candidatura e avviare le azioni prioritarie per mobilità, visiting, formazione, supervisione e condizioni di lavoro della comunità scientifica	Candidatura entro il 2027; attuazione e primo monitoraggio nel 2028
Spazi, servizi e open science	Attuare il programma di crescita degli spazi destinati alla ricerca; consolidare il PTA di supporto nelle strutture decentrate; adottare la policy di open access e di gestione dei dati della ricerca	Policy entro il 2027; spazi e PTA progressivi, verifica annuale

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	Target 2027	Target 2028
B1.a	Dipartimenti attivi dotati di una programmazione triennale della ricerca coerente con le linee strategiche di Ateneo	Attività	Programmazione non ancora definita secondo un modello comune	Programmazione adottata dai 3 nuovi Dipartimenti, secondo un modello comune e sulla base delle evidenze disponibili	Programmazione estesa al 100% dei Dipartimenti attivi; primo monitoraggio effettuato e programmazione riesaminata
B1.b	Applicazione e riesame dei criteri pubblici di ripartizione delle risorse per la ricerca	Attività	Non applicati in modo unitario	Criteri adottati e pubblicati entro il 2026 e applicati nel 2027 ad almeno un ciclo completo di ripartizione	Criteri applicati sistematicamente; primo riesame effettuato ed eventuali aggiornamenti approvati
B1.c	Avanzamento del percorso HRS4R e attuazione delle misure prioritarie per la comunità	Attività	Percorso avviato	Candidatura presentata con Action Plan formalizzato	Action Plan in attuazione, primo monitoraggio effettuato e misure prioritarie su

Cod.	Indicatore scientifica	Tipo	Baseline	Target 2027	Target 2028
					mobilità, formazione e supervisione avviate
B1.d	Operatività e riesame del modello di governance della ricerca	Attività	Modello non formalizzato	Componenti, responsabilità e relazioni formalizzate; Comitato per la Ricerca e Comitati dipartimentali attivi; primo monitoraggio avviato	Riesame del modello completato nel riesame annuale unico e azioni di miglioramento avviate
B1.e	Superficie stabilmente destinata e resa disponibile per la ricerca (Mandato R.9)	Risultato	2.000 mq	≥3.000 mq	≥4.000 mq
B1.f	Visiting scholar ospitati, cumulato triennio (Mandato R.8)	Risultato	9 (2025)	20	30

Condizioni di attuazione. L'efficacia del modello richiede continuità del personale di supporto, dati affidabili, adeguatezza progressiva degli spazi, responsabilità formalizzate e il riesame annuale del funzionamento della governance, ricondotto al riesame unico di Ateneo (§14).

Coerenza ed evidenze. Mandato R.1, R.3, R.8, R.9; AVA3/CEV: raccomandazioni E.1, E.2, E.3, B.1; ambiti C ed E. Evidenze: atti organizzativi, programmazioni dipartimentali della ricerca, criteri pubblicati, report di monitoraggio, dossier HRS4R, policy di open access e atti relativi ai programmi per la comunità scientifica.

B2 — Traiettorie scientifiche, dottorato e produzione della conoscenza

Esigenza e posizionamento. L'Ateneo dispone di un patrimonio ampio e diversificato di competenze scientifiche e tecnologiche, sviluppato nei Dipartimenti, nei corsi di dottorato, nei centri, nei laboratori e negli osservatori. La crescente complessità delle questioni scientifiche e sociali richiede di superare la frammentazione disciplinare e di mettere maggiormente in relazione conoscenze, metodi, dati e capacità progettuali differenti.

La sfida del triennio consiste nel ricomporre e valorizzare le competenze esistenti entro sette macrosettori scientifici, intesi non come nuove strutture organizzative, ma come ambiti aperti di convergenza e collaborazione interdisciplinare. In questa prospettiva, l'Ateneo assume l'**AI for Science** come approccio metodologico trasversale innovativo per favorire l'integrazione tra le

discipline e accrescere la capacità di formulare nuove domande scientifiche, analizzare fenomeni complessi e produrre conoscenza originale, assicurando rigore, integrità, trasparenza e riproducibilità.

Obiettivo al 2028. Rendere riconoscibili, valorizzare e mettere sistematicamente in relazione le competenze scientifiche e tecnologiche dell'Ateneo attraverso sette macrosettori:

1. Educazione, scienze dell'apprendimento e inclusione digitale;
2. Salute, benessere, sport e sviluppo umano;
3. AI, dati e sistemi digitali sicuri;
4. Ingegneria, energia, ambiente e infrastrutture sostenibili;
5. Diritto, istituzioni e transizioni;
6. Economia, management e innovazione sostenibile;
7. Lingue, culture, scienze umane e patrimonio digitale.

I sette macrosettori rappresentano le competenze già presenti nell'Ateneo e non costituiscono nuove strutture organizzative. Essi formano la cornice comune per la programmazione della ricerca, la collaborazione interdisciplinare, lo sviluppo scientifico dei dottorati, la partecipazione a reti e progetti competitivi e il raccordo e la razionalizzazione di centri, laboratori e osservatori.

Entro il 2028 l'Ateneo intende rendere operativo l'approccio AI for Science attraverso un programma trasversale basato sulla ricognizione delle competenze, dei dati e delle capacità di calcolo disponibili, sulla selezione di progetti pilota interdisciplinari e sull'accompagnamento delle iniziative più promettenti verso risultati scientifici verificabili, partenariati e progettazione competitiva. Il macrosettore "AI, dati e sistemi digitali sicuri" identifica uno specifico ambito di competenza scientifica e tecnologica; AI for Science rappresenta invece un approccio metodologico applicabile a tutti i macrosettori.

In questa cornice, l'Ateneo intende promuovere la progettazione di un Centro di eccellenza a vocazione internazionale sulla **biosecurity**, quale iniziativa interdisciplinare dedicata all'integrazione e all'analisi avanzata di dati rilevanti per la prevenzione, la rilevazione precoce e la gestione delle minacce biologiche emergenti, di origine naturale, accidentale o deliberata. L'attività scientifica del Centro sarà incentrata sull'accesso regolato, sull'interoperabilità e sull'analisi di dati biologici, genomici, epidemiologici, sanitari, ambientali e digitali, nonché sullo sviluppo di modelli previsionali, sistemi di allerta precoce e strumenti di supporto alle decisioni. Il Centro non disporrà di proprie infrastrutture per la produzione o la manipolazione di campioni biologici, agenti patogeni o sostanze chimiche: le eventuali attività sperimentali, di campionamento e di analisi biologica o chimica saranno realizzate attraverso collaborazioni con università, centri di ricerca, laboratori qualificati, autorità sanitarie e altre istituzioni competenti. Il Centro costituirà un ambito qualificante di applicazione dell'approccio AI for Science e opererà come piattaforma di ricerca interdisciplinare, alta formazione, progettazione internazionale e collaborazione istituzionale, con l'obiettivo di attrarre competenze e finanziamenti e di sviluppare partenariati strategici con soggetti dotati delle necessarie capacità scientifiche, sperimentali e operative. **Il percorso muove dallo studio di fattibilità: la decisione di costituzione è rimessa agli Organi di governo**, sulla base della proposta istitutiva e di un piano di sostenibilità dedicato, con copertura iscritta nel quadro economico (Allegato D).

Entro il 2028 l'Ateneo intende pertanto consolidare un sistema della ricerca maggiormente integrato, riconoscibile e orientato all'eccellenza, nel quale i sette macrosettori e AI for Science concorrano all'innalzamento della qualità scientifica, alla produzione di conoscenza originale e al rafforzamento della competitività nazionale e internazionale; entro il medesimo orizzonte saranno definiti il posizionamento scientifico, il modello organizzativo, i partenariati strategici e il programma iniziale del Centro sulla biosecurity, con l'avvio delle prime attività previa deliberazione degli Organi.

Risultati attesi. Entro il 2028 le competenze scientifiche e tecnologiche già presenti nell'Ateneo sono ricomposte e valorizzate secondo i sette macrosettori, che costituiscono la cornice di riferimento per la programmazione scientifica, la collaborazione interdisciplinare e lo sviluppo delle progettualità di ricerca. Centri, laboratori e osservatori sono razionalizzati e raccordati alle linee strategiche della ricerca; il dottorato è integrato nelle traiettorie e nelle reti scientifiche, con le rilevazioni delle opinioni di dottorande e dottorandi estese e utilizzate in modo documentato nel riesame dei corsi (raccomandazioni CEV sul Dottorato) e con la mobilità internazionale sostenuta; la produzione mostra un miglioramento misurabile secondo criteri disciplinari; AI for Science alimenta nuovi metodi e progettualità nel rispetto di regole comuni per qualità dei dati, integrità e riproducibilità. I risultati suscettibili di valorizzazione sono raccordati alla filiera del trasferimento (C2). Il Centro sulla biosecurity, ove deliberato dagli Organi, è avviato come piattaforma interdisciplinare nella quale le competenze dei macrosettori e AI for Science convergono su una sfida scientifica e istituzionale di rilevanza internazionale.

Governance e responsabilità. Politica: Delegato alla Ricerca, con il Comitato per la Ricerca per indirizzo e monitoraggio. Operativa: responsabile dell'Ufficio Ricerca. I Dipartimenti ricompongono le proprie competenze nei macrosettori e le traducono nella programmazione scientifica. I coordinatori dei corsi di dottorato curano lo sviluppo e l'allineamento scientifico dei percorsi. L'Ufficio Ricerca assicura il supporto gestionale ai corsi di dottorato e supporta dati, IRIS, open science, etica e progettazione. Per AI for Science, il Comitato approva annualmente priorità e progetti pilota; gruppi interdisciplinari di progetto, non permanenti, ne curano l'attuazione. Il Delegato alla Ricerca e il Comitato per la Ricerca presidiano il percorso di progettazione del Centro sulla biosecurity; il relativo modello scientifico, organizzativo e istituzionale è sottoposto agli Organi competenti.

Azioni e scadenze.

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
Ricomposizione delle competenze nei sette macrosettori	Mappare e rendere riconoscibili le competenze scientifiche e tecnologiche esistenti e utilizzarne la ricomposizione nei sette macrosettori quale riferimento per la programmazione della ricerca e la collaborazione interdisciplinare	Mappatura entro il 2026; integrazione nella programmazione nel 2027; riesame nel 2028
Razionalizzazione di centri, laboratori e osservatori	Raccordare le strutture esistenti alle linee strategiche della ricerca, favorendone coordinamento, complementarità ed eventuale riconfigurazione	Avvio nel 2026; almeno 50% nel 2027; completamento nel 2028
Sviluppo	Rafforzare co-tutele e percorsi industriali o	Progressivo; verifica

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
interdisciplinare e internazionale del dottorato	intersettoriali; integrare i corsi nelle traiettorie e nelle reti scientifiche; estendere le rilevazioni delle opinioni dei dottorandi e il loro uso documentato nel riesame; sostenere la mobilità internazionale	annuale 2027-2028
Qualità della produzione scientifica	Validare i dati IRIS, applicare criteri di qualità pertinenti alle diverse aree disciplinari e monitorare l'evoluzione della produzione scientifica	Baseline nel 2026; monitoraggio nel 2027; verifica nel 2028
Programma di Ateneo AI for Science	Mappare competenze, dati e capacità di calcolo; definire criteri di selezione; attivare progetti pilota interdisciplinari; accompagnare i progetti più promettenti verso risultati scientifici, partenariati e bandi competitivi	Modello e ricognizione nel 2026; almeno 3 progetti pilota nel 2027; valutazione e consolidamento nel 2028
Progettazione del Centro di eccellenza sulla biosecurity	Studio di fattibilità (competenze, fonti di dati, posizionamento scientifico, modello organizzativo, sostenibilità); proposta istitutiva sottoposta agli Organi; partenariati con istituzioni e laboratori qualificati; avvio delle prime progettualità previa deliberazione	Studio di fattibilità e modello nel 2026; proposta agli Organi e partenariati nel 2027; avvio operativo nel 2028

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	Target 2027	Target 2028
B2.a	Quota di prodotti della ricerca pubblicati in sedi scientifiche qualificate secondo criteri pertinenti alle diverse aree disciplinari	Risultato	Valore certificato al 31.12.2026 (aree bibliometriche: quota di articoli in riviste Q1-Q2; altre aree: quota di prodotti in riviste di classe A o sedi qualificate secondo criteri approvati dall'Ateneo)	+2 punti percentuali rispetto alla baseline 2026	+5 punti percentuali rispetto alla baseline 2026
B2.b	Centri, laboratori e osservatori sottoposti a valutazione in coerenza con le	Attività	Censimento delle strutture completato nel 2026	≥50% delle strutture censite con posizionamento strategico e	100% delle strutture censite con posizionamento strategico e

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	Target 2027	Target 2028
	linee strategiche della ricerca			decisione di conferma, coordinamento, accorpamento o riconfigurazione	decisione formalizzata
B2.c	Percorsi dottorali industriali, intersettoriali o in co-tutela internazionale attivi	Attività	Numero certificato al 31.12.2026	+1 rispetto alla baseline 2026	+2 rispetto alla baseline 2026
B2.d	Risultati scientifici del Programma AI for Science	Risultato	Programma non attivo	≥3 progetti pilota interdisciplinari avviati, con domanda scientifica, gruppo di ricerca, dati, metodo e risultato atteso definiti	≥60% dei progetti pilota avviati con almeno un risultato scientifico verificabile
B2.e	Avanzamento del Centro sulla biosecurity	Attività	Centro non costituito; studio di fattibilità 2026	Proposta istitutiva sottoposta agli Organi e ≥3 partnership documentate mediante accordi o lettere di intenti	Centro operativo, previa deliberazione, con programma approvato e ≥2 iniziative di ricerca, alta formazione o progettazione internazionale avviate
B2.f	Integrazione dei sette macrosettori nella programmazione scientifica	Attività	Competenze non ricomposte in una rappresentazione unitaria	Mappatura approvata e utilizzata nella programmazione della ricerca dei 3 nuovi Dipartimenti	Mappatura riesaminata e uso documentato nella programmazione e nello sviluppo di progettualità interdisciplinari

Condizioni di attuazione. La strategia richiede dati IRIS validati, criteri rispettosi delle differenze disciplinari, competenze metodologiche e accesso proporzionato a dati e capacità di calcolo. La programmazione dipartimentale della ricerca, la valutazione periodica e le regole comuni di integrità assicurano un'applicazione coerente dei macrosettori e di AI for Science.

Coerenza ed evidenze. Mandato §5.1 e §5.4; AVA3: ambiti C ed E.1; raccomandazioni CEV sul Dottorato (recepite nel riesame dei corsi). Evidenze: mappatura delle competenze, atti di razionalizzazione delle strutture, programmazioni dipartimentali, programmi e riesami dei dottorati con gli esiti delle rilevazioni, report IRIS, policy su open science e AI responsabile; per AI for Science: programma annuale, schede dei progetti pilota, report di riesame; per il Centro sulla biosecurity: studio di fattibilità, proposta istitutiva, delibere degli Organi, accordi o lettere di intenti, programma di attività.

B3 — Competitività e capacità di progettazione

Esigenza e posizionamento. L'aumento delle proposte e dei progetti finanziati richiede un presidio professionale dell'intero ciclo di vita, non soltanto assistenza amministrativa nella fase di candidatura. Il nuovo Ufficio Ricerca integra scouting, progettazione, gestione, rendicontazione, valorizzazione, IRIS, funzioni amministrative dei dottorati, etica, open science, compliance, monitoraggio e comunicazione. Il raccordo con i Dipartimenti consente di trasformare competenze scientifiche diffuse in un portafoglio selettivo e continuativo di proposte competitive.

Obiettivo al 2028. Accrescere la qualità e la capacità di finanziamento della progettazione competitiva attraverso un Ufficio Ricerca riorganizzato, un sistema informativo per il ciclo di vita dei progetti e un modello di accompagnamento differenziato in base al potenziale delle opportunità. Raggiungere, nel triennio, 300 proposte presentate e 30 progetti finanziati, rafforzando progressivamente la componente europea e internazionale.

Risultati attesi. Entro il 2028 l'Ufficio Ricerca opera con responsabilità, catalogo dei servizi e competenze definiti; il sistema informativo accompagna i progetti dallo scouting alla chiusura; i Dipartimenti dispongono di un portafoglio progettuale aggiornato; sono presentate 300 proposte e finanziati 30 progetti nel triennio; aumenta la capacità di partecipare a programmi europei e internazionali e di coordinare partenariati; gli esiti delle valutazioni alimentano il miglioramento continuo.

Governance e responsabilità. Politica: Delegato alla Ricerca, che definisce priorità e criteri di supporto in raccordo con il Comitato per la Ricerca. Operativa: responsabile dell'Ufficio Ricerca, che coordina le unità, comprese le funzioni amministrative dei dottorati, e assicura standard di servizio comuni. I Comitati per la Ricerca di Dipartimento alimentano il portafoglio progettuale, individuano competenze e opportunità e partecipano al monitoraggio. I responsabili scientifici mantengono la responsabilità della qualità delle proposte e dell'esecuzione dei progetti.

Azioni e scadenze.

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
Riorganizzazione e operatività dell'Ufficio Ricerca	Definire unità, responsabilità, funzioni amministrative dei dottorati, catalogo dei servizi, criteri di supporto e sistema informativo per il ciclo di vita dei progetti	Modello entro il 2026; servizi e sistema attivi dal 2027; primo riesame nel 2028
Portafoglio progettuale e selettività	Attivare scouting, profilazione delle competenze, costruzione dei partenariati e revisione delle proposte, graduando il	Dal 2027; verifica annuale

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
	supporto in relazione al potenziale delle opportunità	
Gestione del ciclo di vita e apprendimento	Accompagnare i progetti dalla candidatura alla chiusura; formare responsabili e personale; utilizzare gli esiti delle valutazioni e della gestione per migliorare proposte e servizi	Avvio nel 2027; copertura e primo riesame nel 2028
Reti europee e partenariati internazionali	Costruire partenariati qualificati e rafforzare la capacità dell'Ateneo di promuovere e coordinare proposte su programmi europei	Progressivo; verifica 2027-2028

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	Target 2027	Target 2028
B3.a	Proposte competitive presentate, cumulato triennio	Risultato	80 nel ciclo precedente	≥180	300
B3.b	Progetti competitivi finanziati, cumulato triennio	Risultato	6 nel ciclo precedente	≥15	30
B3.c	Proposte coordinate dall'Ateneo su programmi europei, cumulato triennio	Attività	Da certificare nel 2026	≥1	≥2
B3.d	Operatività del modello di servizio e del sistema informativo per il ciclo di vita dei progetti	Attività	Servizi frammentati; sistema comune assente	Catalogo dei servizi adottato, responsabilità definite e 100% delle nuove proposte assistite registrato nel sistema informativo	Ciclo di vita coperto nelle fasi essenziali e primo riesame annuale dei servizi completato

Condizioni di attuazione. Sono necessari personale con competenze specialistiche, strumenti per la gestione del ciclo di vita, dati tempestivi e disponibilità della comunità scientifica a una programmazione anticipata. Selettività, standard comuni, formazione e riesame degli esiti sostengono la qualità delle proposte e la continuità dei servizi.

Coerenza ed evidenze. Mandato R.2, R.5, R.6, R.7 e §5.2; AVA3: ambiti A.3 e C. Evidenze: atto di riorganizzazione, catalogo dei servizi, sistema informativo, portafoglio delle opportunità, report sulle proposte, accordi di rete e riesami annuali.

B4 — CASE: l'evidenza per l'educazione digitale

Esigenza e posizionamento. L'Ateneo assume decisioni formative che interessano oltre centomila studenti e riguardano strumenti di intelligenza artificiale, modelli di tutorato e modalità di valutazione. Il Gruppo dispone di una comunità di circa 150 professori e ricercatori sui temi dell'educazione nei tre Atenei e, in Pegaso, di un ampio campo empirico. Il Centro Studi Interateneo CASE trasforma questa condizione in capacità istituzionale di produrre evidenze sull'efficacia delle innovazioni formative. Architettura scientifica, governance, programma e garanzie del Centro sono definiti nella sezione PT2; il presente obiettivo misura la quota di responsabilità e di beneficio propria dell'Ateneo.

Obiettivo al 2028. Consolidare il CASE come infrastruttura scientifica interateneo per la valutazione dell'efficacia delle innovazioni educative, assicurando protocolli trasparenti, pubblicazione degli esiti anche negativi, attenzione ai diversi profili di studenti e uso documentato delle evidenze nelle decisioni formative.

Risultati attesi. Entro il 2028 sono completati otto studi di efficacia, tutti fondati su protocolli ex ante e con esiti resi disponibili; almeno la metà riguarda specifici profili di studenti; almeno due decisioni sul modello formativo sono assunte formalmente sulla base delle evidenze prodotte; il quadro etico è adottato e applicato; il laboratorio Inclusion & Disability Studies opera con risorse definite; la produzione scientifica dell'Ateneo riferibile al CASE e la presenza nei ranking pertinenti sono documentate.

Governance e responsabilità. La responsabilità politica è del Rettore, con separazione dei ruoli formalizzata nella convenzione interateneo (PT2). La responsabilità operativa è del responsabile scientifico dell'Ateneo nel CASE, in raccordo con il Delegato alla Ricerca e il Presidio di Qualità. Il disegno degli studi, l'accesso ai dati e l'uso delle evidenze rispettano le garanzie etiche e organizzative definite per il Centro.

Azioni e scadenze.

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
Programma degli studi di efficacia	Definire protocolli ex ante e rendere disponibili gli esiti, compresi quelli negativi	≥3 studi nel 2027; 8 nel 2028
Decisioni evidence-based	Integrare le evidenze nelle deliberazioni su didattica, tutorato, valutazione e tecnologie	≥1 nel 2027; ≥2 nel 2028
Etica, inclusione e sviluppo scientifico	Adottare il quadro etico; dedicare almeno metà degli studi a specifici profili; consolidare il laboratorio Inclusion & Disability Studies	Quadro 2026; applicazione 2027-2028

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	Target 2027	Target 2028
B4.a	Studi di efficacia	Risultato	0	≥3	8

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	Target 2027	Target 2028
	completati con protocollo ex ante				
B4.b	Quota di studi dedicati a specifici profili di studenti	Attività	0%	≥50%	≥50%
B4.c	Decisioni formative assunte sulla base delle evidenze	Risultato	0	≥1	≥2
B4.d	Quadro etico adottato e pubblicato	Attività	Non adottato (adozione 2026)	Applicato al 100% degli studi avviati	Applicato al 100% degli studi realizzati
B4.e	Pubblicazioni Q1–Q2 riferibili al CASE con affiliazione dell’Ateneo	Risultato	Da certificare nel 2026	≥50% del target 2028 definito nel 2026	Target definito nel 2026 e raggiunto
B4.f	Presenza documentata nei ranking pertinenti	Risultato	Non documentata	Istruttoria completata	Documentata

Condizioni di attuazione. La quota dell’Ateneo nel CASE è definita dalla convenzione; la dotazione di Gruppo prevista per il triennio è pari a 900 k€. L’attuazione richiede accesso regolato ai dati, separazione dei ruoli, competenza metodologica e coordinamento interateneo. Protocolli ex ante, quadro etico, trasparenza e pubblicazione anche dei risultati negativi assicurano affidabilità e indipendenza scientifica.

Coerenza ed evidenze. Mandato R.4 e §§5.3–5.5; AVA3: ambiti A.1, A.2.2 e C. Evidenze: convenzione, quadro etico, protocolli registrati, report e pubblicazioni, delibere fondate sulle evidenze e documentazione delle attività del laboratorio.

Asse C — Terza missione e impatto sociale

La terza missione — “valorizzazione delle conoscenze” nella tassonomia ministeriale — è oggetto di valutazione ANVUR attraverso la rilevazione ministeriale della terza missione secondo il framework vigente (già quadri SUA-TM) e concorre al posizionamento istituzionale. La strategia si sviluppa su tre obiettivi, corrispondenti alle tre aree del framework: il public engagement e la cultura digitale (C1), il trasferimento tecnologico e la valorizzazione della conoscenza (C2), il lifelong learning e l’impatto sociale con la relativa misurazione (C3). L’analisi comparativa di settore (2026) indica nel trasferimento tecnologico l’area a maggiore potenziale di sviluppo per gli atenei digitali: il Piano vi risponde con una filiera completa — scouting della proprietà intellettuale, spin-off, incubazione e accelerazione (PT3) — costruita con il Gruppo, in attuazione della scelta S6.

C1 — Public engagement e cultura digitale

Esigenza. Il public engagement dell’Ateneo è cresciuto oltre i target del ciclo precedente e passa a una fase di disegno strutturato: portafoglio stabile, tracciamento affidabile dei partecipanti (la

baseline del cruscotto di Mandato è rettificata nel presente Piano — Allegato B), identità digitale come tratto distintivo.

Risultato atteso al 2028. Portafoglio stabile e riconoscibile di iniziative nativamente digitali — cicli aperti di cultura digitale e di alfabetizzazione all'intelligenza artificiale, citizen science, divulgazione scientifica accessibile — progettate per pubblici ampi; programma strutturato di interazione con il mondo della scuola, in sinergia con il CITELIN e con la comunità dei docenti in formazione; 120 iniziative nel triennio, con quota crescente integrata con didattica e ricerca (service learning); Experience Center del CASE come vetrina pubblica (PT2); sistema di tracciamento dei partecipanti e degli esiti a regime.

Responsabilità. Politica: Delegato alla Terza Missione. Operativa: Commissione Terza Missione e Impatto Sociale; Dipartimenti.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Sistema di tracciamento dei partecipanti e degli esiti operativo, con rettifica della baseline (Mandato TM.2 riformulato)	31.12.2026
Programma annuale delle iniziative di public engagement, deliberato con il catalogo e i target	dal 2027, annuale
Programma strutturato con le scuole, in sinergia con il CITELIN	30.06.2027
Sviluppo del service learning: quota di iniziative integrate con didattica e ricerca	dal 2027
Iniziative interdipartimentali e internazionali di Ateneo	dal 2027
Report annuale della terza missione agli Organi, con evidenze per la rilevazione ministeriale	dal 2027, annuale

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
C1.a	Iniziative di public engagement (cumulato)	Attività	32 (ciclo prec.)	[75]	120
C1.b	Partecipanti tracciati (nuova rilevazione — riformula Mandato TM.2)	Risultato	sistema 2026	a regime	[target 2027]
C1.c	% iniziative integrate con didattica o ricerca	Risultato	rilevazione	[15%]	25%
C1.d	Iniziative interdipartimentali di Ateneo	Attività	1	[3]	6
C1.e	Iniziative con dimensione internazionale	Attività	—	[1]	3
C1.f	Programma con le scuole attivo (in sinergia con CITELIN)	Attività	—	SI	consolidato

Mandato: TM.1, TM.2 (riformulato), TM.3, TM.4, TM.8; §6.2. **AVA3/CEV:** ambito C; raccomandazioni dipartimentali sulla terza missione (E.2), recepite con il coinvolgimento dei

Dipartimenti nel programma annuale. **Evidenze:** catalogo delle iniziative; sistema di tracciamento; report annuale TM.

C2 — Trasferimento tecnologico e valorizzazione della conoscenza

Esigenza e posizionamento. L'Ateneo dispone di competenze scientifiche e tecnologiche articolate nei sette macrosettori, sviluppate attraverso progetti competitivi, dottorati, centri, laboratori e osservatori. Perché questo patrimonio generi applicazioni, collaborazioni e impatto, occorre rendere sistematico il passaggio dalla produzione scientifica all'individuazione e alla maturazione dei risultati suscettibili di valorizzazione. L'ecosistema PT3 assicura le funzioni di incubazione, accelerazione e investimento; il presente obiettivo presidia la filiera interna dell'Ateneo e il suo raccordo con PT3, distinguendo proprietà intellettuale, partnership applicative, imprenditorialità accademica e ricerca conto terzi.

Obiettivo al 2028. Rendere operativo un sistema integrato di valorizzazione della conoscenza, connesso alla programmazione della ricerca e capace di accompagnare i risultati scientifici dallo scouting alla valutazione, alla protezione e maturazione, fino alle collaborazioni applicative, al licensing, alla ricerca commissionata o all'accesso all'ecosistema PT3. Il sistema opera trasversalmente nei sette macrosettori e valorizza, tra gli altri, i risultati di AI for Science, assicurando responsabilità chiare, tracciabilità delle decisioni e separazione tra valutazione scientifica, tutela degli asset universitari e decisioni di investimento.

Risultati attesi. Entro il 2028 lo scouting è applicato in tutti i Dipartimenti attivi e alimenta un portafoglio annuale dei risultati valutati; nell'Ufficio Ricerca è operativo il presidio della valorizzazione della ricerca e del trasferimento tecnologico; la ricognizione della titolarità dei brevetti è completata e il regolamento di Ateneo sulla proprietà intellettuale è adottato; i risultati più promettenti sono inseriti in percorsi formalizzati di protezione, validazione, partnership, licensing, conto terzi o imprenditorialità; le iniziative mature accedono a PT3 secondo il relativo perimetro; il portafoglio brevettuale raggiunge il target del Mandato; catalogo delle competenze, disciplina del conto terzi ed evidenze per la rilevazione ministeriale della terza missione sono aggiornati e presidiati.

Governance e responsabilità. Politica: Delegato al Trasferimento Tecnologico, in raccordo con il Delegato alla Ricerca e con il Comitato per la Ricerca. Operativa: responsabile dell'Ufficio Ricerca, che assicura il presidio dell'intera filiera e gestisce scouting, valutazione, proprietà intellettuale, maturazione dei risultati, partnership, licensing e ricerca conto terzi nell'ambito del ciclo di vita dei progetti. I Comitati per la Ricerca di Dipartimento, i responsabili dei progetti e dei dottorati segnalano risultati e competenze suscettibili di valorizzazione. La validazione scientifica è affidata alle competenze e alle strutture pertinenti; il CASE interviene per le iniziative ricadenti nel proprio ambito. Il rappresentante dell'Ateneo in PT3 cura l'interfaccia con l'ecosistema, ferme restando le competenze degli Organi e la separazione tra decisioni accademiche e di investimento.

Azioni e scadenze.

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
Definizione della filiera e della governance della	Formalizzare passaggi, responsabilità, criteri di valutazione e raccordo tra Dipartimenti, Comitato per la Ricerca,	Modello entro il 2026; operatività dal 2027;

Azione strategica	Contenuto essenziale	Scadenza
valorizzazione	Delegato al Trasferimento Tecnologico, Ufficio Ricerca e PT3	primo riesame nel 2028
Ricognizione della proprietà intellettuale e regolamento IP	Completare la ricognizione della titolarità dei brevetti esistenti; adottare il regolamento di Ateneo sulla proprietà intellettuale	Ricognizione entro il 2026; regolamento entro il 30.06.2027
Scouting e portafoglio dei risultati della ricerca	Attivare una ricognizione periodica collegata alla programmazione dipartimentale, ai sette macrosettori, ai progetti competitivi, ai dottorati e alle strutture di ricerca	Prima ricognizione nel 2026; applicazione nei 3 nuovi Dipartimenti nel 2027; estensione nel 2028
Valutazione e maturazione dei risultati	Valutare potenziale scientifico e applicativo, tutela della proprietà intellettuale e fabbisogni di validazione; attivare percorsi di valorizzazione per i risultati selezionati	Avvio nel 2027; portafoglio e verifica annuale
Partnership, licensing e ricerca conto terzi	Rafforzare le relazioni con imprese e istituzioni, aggiornare il catalogo delle competenze e la disciplina del conto terzi e accompagnare accordi di collaborazione e trasferimento	Catalogo e disciplina entro il 2027; sviluppo progressivo fino al 2028
Imprenditorialità accademica e raccordo con PT3	Aggiornare il regolamento spin-off, deliberare il fondo pre-seed e accompagnare verso PT3 le iniziative valutate e mature, secondo la convenzione e il perimetro dell'ecosistema	Regolamento, fondo e perimetro entro il 2027; attuazione e monitoraggio nel 2028
Tracciabilità e presidio della rilevazione ministeriale TM	Registrare scouting, valutazioni, decisioni, accordi e risultati, assicurando evidenze coerenti per il monitoraggio e per la rilevazione ministeriale della terza missione	Annuale

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
C2.a	Brevetti in portafoglio (Mandato TM.6), con titolarità ricognita e regolamento IP adottato	Risultato	5	≥5 e portafoglio riesaminato	≥6
C2.b	Dipartimenti attivi con processo di scouting applicato e portafoglio	Attività	Processo non sistematico	3 nuovi Dipartimenti	100% dei Dipartimenti attivi

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
	annuale dei risultati				
C2.c	Percorsi formalizzati di valorizzazione attivati, cumulato triennio	Risultato	Portafoglio unitario non disponibile	≥3	≥6, con avanzamento documentato
C2.d	Accordi di licensing, collaborazione applicativa o ricerca conto terzi derivanti dalla filiera, cumulato triennio	Risultato	Valore certificato al 31.12.2026	≥1 aggiuntivo rispetto alla baseline	≥3 aggiuntivi rispetto alla baseline
C2.e	Ricavi da ricerca conto terzi e valorizzazione, rilevati separatamente per componente	Risultato	Valore certificato al 31.12.2026	Baseline e target triennale approvati nel quadro economico; monitoraggio avviato	Target del quadro economico raggiunto

Condizioni di attuazione. L'attuazione richiede continuità delle competenze specialistiche nell'Ufficio Ricerca, regole chiare su proprietà intellettuale e conto terzi, dati affidabili, disponibilità di risorse per la maturazione dei risultati e coordinamento stabile tra il Delegato al Trasferimento Tecnologico, le strutture scientifiche, l'Ufficio Ricerca e PT3. La selezione delle iniziative rispetta integrità, conflitti di interesse, tutela degli asset e separazione fra valutazione scientifica e decisioni di investimento.

Coerenza ed evidenze. Mandato TM.6; collegamenti B1, B2, B3 e PT3; AVA3: ambito C; raccomandazioni dipartimentali (E.2, E.3). Evidenze: modello della filiera, ricognizione della titolarità brevettuale, regolamento IP, portafoglio annuale, schede di valutazione, accordi e contratti, regolamento spin-off, atti del fondo pre-seed, convenzione PT3, rendicontazioni dei ricavi ed evidenze per la rilevazione ministeriale TM.

C3 — Lifelong learning, impatto sociale e misurazione

Esigenza. L'apprendimento permanente è parte costitutiva della missione dell'Ateneo: la SUAF con i tre centri per le competenze avanzate, il CITELIN per la formazione e l'abilitazione degli insegnanti, i master e i corsi di perfezionamento formano ogni anno una comunità ampia di professionisti. Il triennio dà a questo patrimonio una cornice strategica unitaria e dota la terza missione degli strumenti di misurazione dell'impatto richiesti dal Mandato (TM.9) e funzionali alle prossime valutazioni.

Risultato atteso al 2028. Portafoglio di micro-credenziali conforme alla Raccomandazione UE 2022, con disciplina esplicita del rapporto tra certificazione delle competenze e carriere accademiche; offerta di formazione continua raccordata con il laboratorio Lifelong Learning & Reskilling del CASE e con gli enti di certificazione; percorsi dedicati a occupati in riqualificazione, NEET e pubbliche amministrazioni, sviluppati con la rete dei Pegaso Business Partners; partnership strutturate in crescita da 25 a 45; strumenti di valutazione dell'impatto sociale adottati e applicati alle iniziative principali, con teoria del cambiamento e indicatori di esito per

ciascuna; osservatorio education–lavoro operativo (PT2) con la prima analisi longitudinale degli esiti occupazionali dei laureati; prima partecipazione documentata a un framework internazionale di misurazione dell’impatto.

Responsabilità. Politica: Delegato alla Terza Missione. Operativa: Commissione TM/IS; SUA; CITELIN per la formazione degli insegnanti.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Quadro di Ateneo sulle micro-credenziali (Raccomandazione UE 2022), con disciplina del rapporto con le carriere accademiche	30.06.2027
Manuale di valutazione dell’impatto sociale, con teoria del cambiamento e indicatori di esito per le iniziative principali (Mandato TM.9)	31.12.2026; applicazione dal 2027
Percorsi per occupati in riqualificazione, NEET e pubbliche amministrazioni, con la rete dei Pegaso Business Partners	dal 2027
Sviluppo delle partnership strutturate (enti pubblici, imprese, terzo settore)	continuo; verifica annuale
Prima analisi longitudinale degli esiti occupazionali dei laureati (osservatorio education–lavoro, PT2)	31.12.2027
Istruttoria e adesione a un framework internazionale di misurazione dell’impatto	istruttoria 2027; adesione 2028

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
C3.a	Strumenti di valutazione dell’impatto adottati e applicati (Mandato TM.9)	Risultato	NO	SI	a regime
C3.b	Micro-credenziali attive con disciplina UE	Risultato	censimento	[n]	[target]
C3.c	Partnership attive (enti pubblici, imprese, terzo settore — TM.5)	Risultato	25	[35]	45
C3.d	Iniziative con focus su inclusione (n. — riformula TM.7)	Attività	3	[9]	15
C3.e	Partecipanti a percorsi di formazione continua	Risultato	[certificazione]	[+]	[target]
C3.f	Prima analisi longitudinale esiti occupazionali pubblicata	Risultato	—	SI	aggiornata
C3.g	Adesione a framework internazionale di misurazione dell’impatto	Attività	—	istruttoria	SI

Mandato: TM.5, TM.7, TM.9; §6.3, §6.5. **AVA3/CEV:** ambito C; raccomandazioni dipartimentali (E.2). **Evidenze:** catalogo micro-credenziali; manuale di valutazione dell'impatto; schede-iniziativa con teoria del cambiamento; registro partnership; report osservatorio.

Asse D — Governance, persone, infrastrutture e risorse

D1 — Il nuovo Statuto e la transizione dipartimentale

Esigenza. Il passaggio all'assetto delineato dalla Legge 240/2010 è il principale cambiamento istituzionale del triennio, e ha già compiuto il passo fondativo: **la bozza del nuovo Statuto è stata trasmessa al MUR nel luglio 2026**. Il nuovo Statuto introduce l'articolazione dipartimentale, con i Dipartimenti quali strutture di promozione e coordinamento della ricerca e di sostegno della didattica, destinate a subentrare alle attuali Facoltà; il Senato Accademico composto dai Direttori di Dipartimento, con competenze su ordinamento, programmazione, indirizzi della ricerca e proposta di riparto dei fondi; la componente studentesca nei Consigli di Dipartimento e la Commissione Paritetica docenti-studenti; il Comitato etico, il Comitato Unico di Garanzia e il Collegio di disciplina; il rafforzamento delle garanzie di autonomia didattica, scientifica e organizzativa dell'Ateneo, prevalenti anche rispetto agli atti di direzione e coordinamento della controllante. Il completamento dell'iter e l'attuazione organizzativa — con l'adozione del Regolamento Generale di Ateneo posta dalla CEV come condizione — costituiscono l'oggetto del presente obiettivo. Poiché la progettazione dei nuovi CdS (2026/27) precede la costituzione formale dei Dipartimenti (2027), il Piano istituisce un assetto transitorio che anticipa la capacità programmatica delle costituenti strutture.

Risultato atteso al 2028. Iter statutario perfezionato; Regolamento Generale di Ateneo adottato; assetto transitorio operativo dal 2026, con funzioni istruttorie delle costituenti strutture dipartimentali sulla progettazione dei nuovi CdS e sul documento di programmazione dell'offerta formativa 2026–2028; almeno tre Dipartimenti operativi con organi costituiti e componente studentesca insediata; regolamenti armonizzati al nuovo assetto; **Piani Strategici Dipartimentali unici** — comprensivi di didattica, ricerca e terza missione, con allegato tecnico sulla ricerca fondato sulle evidenze VQR/ASN — approvati entro il 2027; personale tecnico-amministrativo riorganizzato a supporto delle nuove strutture, con dotazioni commisurate ai fabbisogni; riesame annuale integrato di didattica, ricerca e terza missione operativo in ciascun Dipartimento; continuità integrale di dottorati, progetti e procedimenti, garantita da misure transitorie documentate.

Responsabilità. Politica: Rettore. Operativa: Direttore Generale; commissione per la transizione.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Assetto transitorio delle costituenti strutture dipartimentali, con funzioni istruttorie sulla progettazione dei nuovi CdS e sulla programmazione dell'offerta formativa 2026–2028	31.12.2026
Perfezionamento dell'iter del nuovo Statuto presso il MUR	secondo l'iter ministeriale
Regolamento Generale di Ateneo (condizione CEV, senza termine imposto;	30.06.2027

Azione	Scadenza
scadenza assunta dal Piano)	
Progetto di transizione: mappatura strutture, persone, procedimenti, misure transitorie	31.12.2026
Costituzione dei nuovi Dipartimenti, conferimento degli incarichi, insediamento della componente studentesca	entro 30.09.2027
Piani Strategici Dipartimentali unici (didattica, ricerca, terza missione), con allegato tecnico sulla ricerca	entro 31.12.2027
Armonizzazione dell'impianto regolamentare	entro 31.12.2027
Riorganizzazione del PTA a supporto del nuovo assetto, con dotazioni commisurate ai fabbisogni	entro 31.12.2027
Primo riesame annuale integrato (didattica, ricerca, terza missione) in ciascun Dipartimento	dal 2028

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
D1.a	Nuovo Statuto: iter perfezionato	Risultato	bozza al MUR (07/2026)	[SI]	attuato
D1.b	Regolamento Generale di Ateneo (condizione CEV)	Risultato	in corso	SI (30.06.2027)	applicato
D1.c	Transizione dipartimentale completata (Mandato D.16)	Risultato	assetto transitorio 2026	organi costituiti	completata
D1.d	Regolamenti armonizzati sul totale da revisionare	Risultato	ricognizione	[70%]	100%
D1.e	Piani Strategici Dipartimentali unici approvati	Risultato	—	≥3/≥3	aggiornati e monitorati
D1.f	Continuità di dottorati e progetti	Risultato	—	100%	100%
D1.g	% funzioni e processi del nuovo assetto effettivamente trasferiti e operativi nei Dipartimenti	Risultato	mappatura 2026	[≥70%]	100%
D1.h	Dotazione di PTA e risorse assegnate a ciascun Dipartimento rispetto al fabbisogno programmato	Risultato	fabbisogno definito 2026	[≥80%]	100%
D1.i	Dipartimenti con riesame annuale integrato di didattica, ricerca e terza missione	Risultato	—	modello adottato	100%
D1.l	Nuovi CdS 2027/28	Risultato	assetto	istruttorie	11/11

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
	incardinati nei Dipartimenti con delibera di presa in carico		transitorio	completate	

AVA3/CEV: condizione dell'Ambito A (Regolamento Generale) e raccomandazioni E.2, E.3, B.1; A.2. **Evidenze:** atto sull'assetto transitorio; bozza di Statuto trasmessa al MUR; Regolamento Generale; progetto di transizione; delibere; verbali di insediamento; Piani Strategici Dipartimentali; verbali dei riesami integrati.

D2 — Assicurazione della Qualità, monitoraggio, controllo di gestione

Esigenza. Il sistema di AQ ha superato la verifica esterna; il triennio ne completa il ciclo operativo secondo la logica Plan-Do-Check-Act: il monitoraggio produce analisi, l'analisi produce decisioni, le decisioni producono effetti documentati. Le indicazioni della CEV definiscono il perimetro: evidenza dell'analisi sistematica dei risultati del monitoraggio (A.3); sistematicità del riesame del Sistema di Governo (A.4); riscontro agli esiti delle audizioni programmate dal Nucleo di Valutazione (raccomandazione C.3, rivolta al NdV); pubblicizzazione delle analisi delle opinioni degli studenti ed estensione delle rilevazioni ai dottorandi (C.1); piena accessibilità della documentazione AQ (C.2); **estensione del sistema di controllo di gestione ai processi chiave** a supporto delle decisioni (indicatore A.2).

Risultato atteso al 2028. Cruscotto direzionale unico operativo (indicatori del Piano, AVA3, MUR, PRO3) con accesso profilato e aggiornamento semestrale — trimestrale per conformità, reclutamento e rischi; sistema di controllo di gestione esteso ai processi chiave dell'Ateneo; riesame annuale unico del Sistema di Governo e di AQ a regime, con rendicontazione puntuale degli obiettivi dell'anno precedente e con l'integrazione dei riesami settoriali (governance della ricerca, portafoglio della valorizzazione, audit tematici), senza duplicazioni; riscontro documentato degli Organi agli esiti delle audizioni del NdV; sezione pubblica dei dati e dei documenti di AQ, comprese le analisi delle rilevazioni delle opinioni; rilevazioni estese ai dottorandi; calendario certificato delle rilevazioni e dei tempi di restituzione; 100% delle condizioni CEV attuate nei termini e 100% delle raccomandazioni attuate o riprogrammate con motivazione deliberata; relazione annuale di attuazione del Piano pubblicata.

Responsabilità. Politica: Rettore, con il Presidente del PQA. Operativa: PQA; presidio statistico; Direzione Generale per il controllo di gestione. Le audizioni restano atto autonomo del Nucleo di Valutazione; il Piano ne presidia il riscontro documentato da parte degli Organi (D2.c).

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Cruscotto direzionale unico: progettazione, alimentazione, accesso profilato	operativo 30.06.2027
Estensione del controllo di gestione ai processi chiave (indicatore AVA3 A.2)	piano 2026; estensione progressiva; copertura 2028
Procedura di riscontro documentato degli Organi agli esiti delle audizioni del NdV	dal 2027
Sezione pubblica dei dati e documenti AQ, incluse le analisi	30.06.2027

Azione	Scadenza
delle opinioni degli studenti (raccomandazioni C.1, C.2)	
Estensione delle rilevazioni delle opinioni ai dottorandi, con uso documentato nel riesame (con B2)	dal 2026/27
Calendario certificato delle rilevazioni e dei tempi di restituzione	31.12.2026
Quadro CEV: monitoraggio semestrale dell'attuazione di condizioni e raccomandazioni (Allegato G)	semestrale
Riesame annuale unico del Sistema di Governo e di AQ, con rendicontazione dell'anno precedente	annuale

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
D2.a	Riesame annuale unico con rendicontazione dell'anno precedente	Attività	1 ^a ed. 2024	a regime	a regime
D2.b	Condizioni CEV attuate nei termini	Risultato	quadro 2026	100%	efficacia verificata
D2.c	Riscontro documentato degli Organi agli esiti delle audizioni del NdV	Risultato	—	100% delle audizioni	100% delle audizioni
D2.d	Sezione pubblica dei dati e documenti AQ	Risultato	—	SI	aggiornata
D2.e	Cruscotto direzionale unico operativo	Risultato	parziale	SI	consolidato
D2.f	Controllo di gestione esteso ai processi chiave	Risultato	parziale (CEV)	[estensione]	processi chiave coperti
D2.g	Relazione annuale del Piano pubblicata	Attività	—	SI	SI
D2.h	Decisioni degli Organi fondate su evidenze del monitoraggio	Impatto	rilevazione	[target]	[target]
D2.i	Raccomandazioni CEV attuate o riprogrammate con motivazione deliberata	Risultato	quadro 2026	[80%]	100%

AVA3/CEV: raccomandazioni A.3, A.4, C.1, C.2, C.3; indicatore qualitativo A.2 (controllo di gestione). **Evidenze:** verbali degli Organi con i riscontri alle audizioni; rendicontazioni; quadro CEV; sezione pubblica; report del controllo di gestione; relazioni annuali.

D3 — Partecipazione studentesca effettiva

Esigenza. La CEV raccomanda la regolamentazione organica del ruolo della rappresentanza studentesca — organi di competenza, modalità di partecipazione, attribuzione del diritto di voto

— e la piena consapevolezza del ruolo delle Commissioni Paritetiche. Il nuovo Statuto stabilisce il fondamento: la componente studentesca nei Consigli di Dipartimento e la Commissione Paritetica docenti-studenti come organo statutario. Il Piano dà attuazione a entrambe le fonti con esiti misurabili.

Risultato atteso al 2028. Regolamentazione organica della rappresentanza studentesca adottata in attuazione dello Statuto; rappresentanza attiva e documentata in tutti gli organi previsti; Consulta studentesca a regime, con calendario e riscontri tracciati; partecipazione elettorale in crescita; percorso di formazione dei rappresentanti, incluse le CPDS, a regime; registro pubblico delle proposte studentesche esaminate e deliberate; uno studente designato dalla Consulta nel comitato di monitoraggio del Piano; panel studentesco dell'Osservatorio sugli esiti (A3); studenti coinvolti nella revisione e progettazione dei nuovi CdS (PT1).

Responsabilità. Politica: Delegato agli Studenti. Operativa: PQA per i processi AQ; segreterie degli organi.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Regolamentazione organica della rappresentanza studentesca, in attuazione dello Statuto (raccomandazione CEV A.5)	entro il 2027
Calendario della Consulta con riscontri pubblicati	dal 2026/27
Percorso di formazione dei rappresentanti, incluse le CPDS (raccomandazione CEV D.2)	dal 2027
Registro pubblico delle proposte studentesche con esito deliberato	dal 2027
Designazione dello studente nel comitato di monitoraggio e del panel dell'Osservatorio	2026/27
Coinvolgimento documentato degli studenti nella progettazione dei nuovi CdS (PT1)	scadenze SUA 2027/28

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
D3.a	Regolamentazione organica della rappresentanza (raccomandazione CEV A.5)	Risultato	Statuto al MUR	SI	applicata
D3.b	% seggi studenteschi coperti negli organi	Risultato	certificazione	[90%]	100%
D3.c	Partecipazione alle elezioni studentesche	Risultato	certificazione	[+]	[target]
D3.d	Sedute della Consulta con riscontri pubblicati	Attività	—	≥4/anno	≥4/anno
D3.e	Proposte studentesche esaminate con esito deliberato	Impatto	registro 2026	rilevazione	[target]
D3.f	Rappresentanti formati (incluse CPDS)	Attività	—	[80%]	100%

AVA3/CEV: raccomandazioni A.5 e D.2; A.5. **Evidenze:** regolamento; verbali con presenze; report elettorali; registro proposte-esiti; programma di formazione.

D4 — Infrastrutture digitali, dati e governance dell'intelligenza artificiale

Esigenza. Le decisioni dell'Ateneo richiedono dati integrati; la programmazione didattica richiede uno strumento dedicato (Mandato D.9); l'uso dell'IA richiede una politica formale; le infrastrutture centrali, sviluppate e gestite dal partner tecnologico di Gruppo, richiedono un presidio contrattuale e di governo dei dati in capo all'Ateneo. La CEV raccomanda la pianificazione pluriennale delle strutture, il monitoraggio sistematico di adeguatezza e accessibilità e il rispetto dei tempi delle rilevazioni.

Risultato atteso al 2028. Software di pianificazione e controllo della didattica a regime; cruscotto BI unico (con D2); **Politica di Ateneo sull'intelligenza artificiale** adottata entro il 2026/27 — regole per studenti e docenti, integrità accademica, trasparenza, protezione dei dati, divieto di utilizzo dei dati degli studenti per l'addestramento di modelli esterni, in conformità alla normativa vigente e all'AI Act — ricordata al Patto di integrità accademica (A2) e al protocollo di evidenza (B4); contratto di servizio con il partner tecnologico formalizzato con SLA, titolarità dei dati, portabilità e audit; piano pluriennale di sviluppo e manutenzione delle strutture; 6 laboratori digitali attivati; calendario certificato delle rilevazioni.

Responsabilità. Politica: Delegato alla Trasformazione digitale. Operativa: Direzione sistemi informativi; DPO.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Politica di Ateneo sull'intelligenza artificiale: adozione, comunicazione, formazione	2026/27; audit annuale dal 2028
Software di pianificazione e controllo della didattica: selezione e attivazione (Mandato D.9)	operativo 2027
Contratto di servizio con il partner tecnologico: SLA, titolarità dei dati, portabilità, audit	31.12.2027
Piano pluriennale di sviluppo e manutenzione delle strutture, con monitoraggio di adeguatezza e accessibilità (raccomandazioni CEV B.3, B.4)	30.06.2027
Attivazione dei laboratori digitali (Mandato D.5)	6 entro il 2028
Calendario certificato delle rilevazioni e integrazione del cruscotto BI con il Piano	31.12.2026; copertura completa 2028

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
D4.a	Software programmazione didattica operativo (Mandato D.9)	Risultato	NO	SI	a regime
D4.b	Politica di Ateneo sull'IA adottata e comunicata	Risultato	NO	SI	audit annuale

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
D4.c	Contratto di servizio con SLA, titolarità dati e audit	Risultato	ricognizione	SI	verificato
D4.d	Piano pluriennale delle strutture con monitoraggio (racc. CEV B.3, B.4)	Risultato	—	SI	attuato
D4.e	Laboratori digitali attivati (Mandato D.5)	Attività	0	[3]	6
D4.f	Copertura del cruscotto BI sugli indicatori del Piano	Risultato	parziale	[80%]	100%

AVA3/CEV: raccomandazioni B.3 e B.4; A.2, A.3, B. **Evidenze:** atti di adozione; politica IA pubblicata; contratto; piano delle strutture; audit; cruscotto.

D5 — Persone, sviluppo organizzativo e sostenibilità economica

Esigenza. Il triennio consolida i sistemi di gestione e sviluppo delle persone e formalizza il quadro economico pluriennale del Piano. Le indicazioni della CEV completano il perimetro: rafforzamento della partecipazione del personale tecnico-amministrativo ai processi di miglioramento e monitoraggio dell'efficacia della programmazione delle attività del PTA nel ciclo della performance. Il modello AVA3 richiede la piena integrazione tra pianificazione strategica e gestione delle prestazioni: per ciascuna linea di azione del Piano sono individuati processi, unità organizzative, responsabili, indicatori e target coerenti, documentati nella matrice dell'Allegato H.

Risultato atteso al 2028. Ciclo della performance a regime e integrato con il Piano: ogni obiettivo strategico trova nei piani annuali delle strutture i processi, le unità organizzative responsabili e i target corrispondenti, con monitoraggio di efficacia e con la matrice Piano-performance (Allegato H) aggiornata annualmente; partecipazione strutturata del PTA ai processi di miglioramento, anche nelle strutture decentrate; piano di sviluppo del PTA allineato al nuovo assetto (D1); nuova indagine di clima nel 2027 con piano d'azione; politiche di equità di genere attuate (GEP); **quadro economico triennale approvato dal CdA**, con le allocazioni qualificanti del Piano e rendicontazione annuale pubblica, in continuità con la prassi di analisi dei rischi segnalata positivamente dalla CEV.

Responsabilità. Politica: Rettore e CdA. Operativa: Direttore Generale.

Azioni e scadenze.

Azione	Scadenza
Quadro economico triennale approvato dal CdA contestualmente al Piano	2026
Matrice Piano-performance (Allegato H): adozione e aggiornamento annuale con il Piano della Performance	dal Piano della Performance 2027
Programma di partecipazione del PTA ai processi di miglioramento, anche nelle strutture decentrate (raccomandazione CEV A.2)	2027
Piano di sviluppo e formazione del PTA allineato al nuovo assetto (D1)	31.12.2027
Indagine di clima con piano d'azione conseguente	rilevazione 2027;

Azione	Scadenza
Attuazione e monitoraggio del GEP; equilibrio di genere nelle posizioni di responsabilità	piano 2028 annuale

Indicatori e target.

Cod.	Indicatore	Tipo	Baseline	2027	2028
D5.a	Quadro economico triennale approvato	Risultato	—	SI (2026)	aggiornato
D5.b	Incidenza costo docenza di ruolo su proventi didattici	Risultato	6,5% (2024)	[≈10%]	[≈11%]
D5.c	Obiettivi di performance raccordati al Piano (Allegato H: unità organizzative, responsabili, target)	Risultato	avvio 2025	[80%]	100%
D5.d	Partecipazione del PTA ai processi di miglioramento (racc. CEV A.2)	Risultato	—	programma	attuato
D5.e	Indagine di clima 2027 con piano d'azione	Attività	2025 (baseline)	rilevazione	piano attuato
D5.f	Equilibrio di genere nelle posizioni di responsabilità	Risultato	certificazione	[+]	[target GEP]

AVA3/CEV: raccomandazioni A.2 e B.1; indicatore qualitativo A.1 (integrazione Piano-performance); A.2.3, B. **Mandato:** §7.2, §7.4. **Evidenze:** quadro economico; Piano della Performance con matrice di raccordo (Allegato H); programma PTA; report clima; monitoraggio GEP.

11. I tre progetti trasformativi

I tre progetti — il programma dei nuovi Corsi di Studio, il Centro Studi Interateneo CASE, l'ecosistema del trasferimento tecnologico e dell'incubazione del Gruppo — costituiscono i principali luoghi di attuazione delle sei scelte strategiche. Per ciascuno, il Piano definisce le competenze decisionali dell'Ateneo, del Gruppo Multiversity e dei soggetti terzi.

PT1 — Il programma dei nuovi Corsi di Studio 2027/28 e il principio di conformità ex ante

Bisogno strategico. Il processo di ascolto delle parti sociali, l'analisi della domanda formativa e la co-progettazione con le componenti interne e gli stakeholder territoriali e nazionali hanno individuato un fabbisogno formativo in ambiti — giuridico dei servizi, economico, ingegneristico-informatico e industriale, psicologico, della comunicazione, politologico-internazionale, filosofico — coerenti con l'evoluzione delle professioni e con la domanda di istruzione superiore della popolazione adulta e lavoratrice. Ne discende il programma di attivazione di 11 nuovi Corsi di Studio nell'a.a. 2027/28: L-14 Scienze dei servizi giuridici, L-33 Scienze economiche, L-24 Scienze e tecniche psicologiche, L-20 Scienze della comunicazione, L-9 Ingegneria industriale, L-36 Scienze politiche e delle relazioni internazionali, LM-32 Ingegneria informatica, LM-51 Psicologia, LM-59 Comunicazione pubblica e d'impresa, LM-77 Scienze economico-aziendali, LM-78 Scienze

filosofiche. L'analisi della domanda (giugno 2026) stima un potenziale complessivo dell'ordine di 10–11 mila immatricolati al primo anno a regime.

Valore distintivo. Il programma completa la filiera triennale-magistrale in aree a elevata domanda occupazionale e la rende accessibile alla popolazione adulta e lavoratrice. La progettazione di ciascun corso, così come la revisione annuale dei programmi di insegnamento esistenti, muove dalla centralità dello studente come leva primaria: obiettivi di apprendimento, metodi, valutazione e servizi di accompagnamento sono sempre definiti a partire dai profili e dai bisogni della popolazione studentesca dell'Ateneo (A3), con il coinvolgimento documentato degli studenti nella progettazione (D3). L'elemento qualificante è il **principio di conformità ex ante**: ciascun corso è attivato a condizione che, alla scadenza di progettazione (calendario SUA-CdS), risultino verificati (i) i requisiti pieni di docenza ai sensi del D.M. 1835/2024, senza ricorso a piani di raggiungimento; (ii) la dotazione tutoriale secondo gli standard del modello di Ateneo (A4), compresi i tutor BES; (iii) i servizi e la capacità della rete territoriale per le prove in presenza (A5); (iv) le consultazioni documentate con le parti interessate. Il corso privo di una delle condizioni slitta di un anno accademico; la verifica è certificata dal PQA prima della delibera di attivazione. La crescita dell'offerta è guidata dal rigore della pianificazione, dalla conformità ai requisiti e dal valore sociale dei percorsi.

Beneficiari. Studenti delle aree disciplinari interessate; il sistema Paese, per l'ampliamento della partecipazione terziaria in ambiti a domanda crescente.

Risultati attesi.

Orizzonte	Risultato
2026–27	Progettazione completata con l'istruttoria delle costituenti strutture dipartimentali (D1); consultazioni documentate; verifica ex ante certificata per ciascun corso
2027/28	Accreditamento e attivazione degli 11 corsi con requisiti pieni; presa in carico tutoriale dal primo giorno
2028	Prima coorte monitorata con gli indicatori di successo formativo (A3) dal primo semestre; primo riesame

Governance e responsabilità. Politica: Rettore. Operativa: Delegato alla Programmazione Didattica con i Dipartimenti proponenti (nella fase transitoria, le costituenti strutture dipartimentali con funzioni istruttorie — D1); verifica di conformità: PQA. Competenze dell'Ateneo: progettazione, requisiti, attivazione, standard di servizio. Contributo del Gruppo: analisi della domanda, servizi di piattaforma. Competenze ministeriali: accreditamento (ANVUR/MUR).

Risorse e sostenibilità. Docenza incrementale, quantificata nel piano di reclutamento (A1); dotazione tutoriale dimensionata per corso; capacità di progettazione e gestione amministrativa (§12, sesta allocazione). Il quadro economico (D5) certifica la copertura pluriennale; la stima della domanda costituisce uno scenario di pianificazione e il programma è verificato anche nello scenario prudenziale.

Rischi. Reclutamento nei SSD critici (R1); domanda inferiore alle attese (R2); coordinamento con la programmazione di Gruppo sulle classi presenti negli altri Atenei; capacità amministrativa di progettazione simultanea (R10).

Indicatori. PT1.a: 11/11 corsi con verifica ex ante certificata (2027); PT1.b: 0 piani di raggiungimento richiesti (2027/28); PT1.c: presa in carico tutoriale della prima coorte pari al 100%; PT1.d: esiti del primo anno della coorte (CFU, persistenza) in linea con la media di Ateneo per area (dal 2028).

Collegamento con il Mandato. Il Mandato (§4.1) prevedeva l'accreditamento di due nuovi CdS entro il 2028, subordinato alla sostenibilità complessiva del sistema. La condizione risulta soddisfatta in anticipo con la chiusura dei PdR entro novembre 2026; il perimetro è aggiornato a 11 corsi in esito al processo di co-progettazione concluso nel 2026, con formalizzazione nella delibera di approvazione del Piano (Allegato B). **AVA3:** A.1.4, D.

PT2 — Il Centro Studi Interateneo CASE (Center for Advanced Studies in Education)

Natura e finalità. CASE è il centro di ricerca interateneo del Gruppo Multiversity — Università Pegaso, Universitas Mercatorum, Università San Raffaele Roma — dedicato all'innovazione educativa, all'intelligenza artificiale applicata all'apprendimento e alla qualità dell'istruzione digitale. Il Centro riunisce circa 150 professori e ricercatori attivi sui temi dell'educazione nei tre Atenei — una concentrazione di competenze senza equivalenti in Europa — e la associa al più ampio campo empirico del sistema universitario italiano. La dotazione operativa triennale è di 900 mila euro (300 mila euro l'anno), con un laboratorio dedicato di 500 mq a Roma e uno spazio espositivo pubblico (Experience Center).

Nel disegno del Piano il Centro assolve tre funzioni. È l'infrastruttura della scelta S4: conduce gli studi di efficacia sui dispositivi formativi dell'Ateneo — tutorato, intelligenza artificiale a supporto del feedback, modalità di valutazione, personalizzazione, inclusione — secondo protocolli registrati ex ante, con pubblicazione degli esiti. È lo strumento del posizionamento scientifico internazionale dell'Ateneo nelle scienze dell'educazione, in raccordo con la VQR e con la presenza nei ranking di settore. Opera infine da cerniera tra le missioni: i risultati alimentano le prassi didattiche e il faculty development, l'offerta di micro-credenziali (C3), il public engagement (C1) e la filiera del trasferimento (PT3).

Posizionamento internazionale. Il Centro assume come riferimenti di confronto e di relazione le principali istituzioni internazionali della ricerca educativa, di area europea e nordamericana, e gli organismi intergovernativi di settore. Il Comitato internazionale, con funzioni di indirizzo e peer review, è costituito da componenti provenienti da tali istituzioni; la sua composizione è resa pubblica all'atto della formalizzazione delle adesioni. L'evento di lancio è la conferenza internazionale *Assessment Integrity* (Roma, gennaio 2027, circa 200 partecipanti), dedicata all'integrità della valutazione nell'era dell'intelligenza artificiale generativa — tema su cui l'Ateneo detiene un interesse istituzionale diretto in forza del D.M. 1835/2024 e del proprio sistema di integrità (A2) — con white paper pubblicato in open access.

Architettura scientifica. Sette laboratori interateneo e un Experience Center. I laboratori consolidano i gruppi di ricerca esistenti nei tre Atenei e istituiscono tre ambiti nuovi, funzionali alla strategia del Piano.

Laboratorio	Ambito di ricerca	Note
Learning Sciences &	Evidence-based education, teorie educative, apprendimento per	Consolida i gruppi Educational Theories e TeLe

Laboratorio	Ambito di ricerca	Note
Methods	problemi	
EdTech & Immersive Learning	IA educativa, realtà virtuale e aumentata, gamification, e-learning di nuova generazione	Consolida LATHI e Learning Environments
Mind, Brain & Education	Neuroscienze educative, psicologia dell'apprendimento	Consolida REN e SPRINT
Learning Analytics & Quality	Dati, modelli predittivi, misurazione della qualità dell'apprendimento e della valutazione (validità, affidabilità e docimologia degli strumenti)	Di nuova istituzione; funzione abilitante per gli studi di efficacia e per l'Osservatorio (A3); sede scientifica di riferimento per la conferenza di lancio Assessment Integrity
Ethics, Society & Humanities	Etica delle tecnologie, digital humanities, dimensione sociale dell'educazione	Consolida TEO, PLACE e Digital Humanities
Inclusion & Disability Studies	Accessibilità, BES/DSA, universal design for learning	Di nuova istituzione; risorse e responsabile dedicati
Lifelong Learning & Reskilling	Micro-credenziali, certificazioni, competenze per il lavoro	Di nuova istituzione; raccordo con enti di certificazione e con C3
Experience Center (Roma)	Spazio espositivo pubblico; osservatorio education-lavoro	Funzioni di public engagement (C1) e di analisi degli esiti occupazionali dei laureati

Governance. L'assetto di governo prevede: la Direzione scientifica; la Giunta ristretta di nove componenti — due professori per ciascun Ateneo e tre componenti esterni, anche internazionali e del mondo produttivo — con riunioni almeno trimestrali; il Comitato internazionale; i principal investigator di laboratorio, responsabili di obiettivi, output e rendicontazione; la funzione di raccordo con l'area education, che traduce i risultati in prassi didattiche e faculty development; l'advisory board delle imprese (partner tecnologici, società di consulenza, enti di certificazione). Tre garanzie, formalizzate nella convenzione istitutiva, disciplinano la partecipazione dell'Ateneo:

1. **Separazione dei ruoli.** La direzione scientifica del Centro è attribuita al Rettore dell'Università Pegaso. Poiché il Centro è finanziato dal Gruppo e concorre alla filiera di valorizzazione (PT3), la convenzione disciplina la separazione tra funzione di indirizzo dell'Ateneo, direzione scientifica e decisioni di valorizzazione economica: astensione verbalizzata del Direttore scientifico dalle decisioni con rilievo economico sulle entità partecipate; validazione degli studi con potenziale di sviluppo commerciale affidata a valutatori indipendenti, individuati d'intesa con il Comitato internazionale e distinti da chi detiene interessi economici sul risultato; audit annuale del Comitato etico sull'applicazione del quadro; presidio del punto da parte del PQA nel riesame annuale (AVA3 A.2.2).

2. **Quadro etico per la ricerca su coorti studentesche.** Ogni studio su coorti reali è condotto entro un quadro etico pubblico, adottato entro il 2026: comitato etico indipendente; consenso informato; diritto di non partecipazione senza alcuno svantaggio; ammissibilità dei soli disegni sperimentali privi di effetti penalizzanti sugli esiti formativi dei partecipanti; pubblicazione dei risultati indipendentemente dall'esito; separazione tra chi conduce lo studio e chi detiene interessi economici sul risultato. La validazione di prodotti a fini di sviluppo industriale avviene esclusivamente entro questo quadro.
3. **Perimetro di autonomia.** Competono all'Ateneo: l'adesione e la relativa quota; l'uso dei dati e delle coorti dei propri studenti, previo parere del comitato etico; l'adozione dei risultati nel proprio modello formativo. Competono al Gruppo: la dotazione, gli spazi e l'Experience Center; la valorizzazione economica della proprietà intellettuale, con royalty e quota di ateneo. Sono decise congiuntamente: l'agenda scientifica dei laboratori partecipati; la composizione della Giunta.

Programma e obiettivi triennali. Il programma scientifico del Centro è misurato da un quadro di KPI interateneo. Il progetto CASE ha un orizzonte proprio 2026–2029: la tabella riporta le tre annualità che ricadono nel triennio del Piano; l'annualità 2029 è rendicontata nel ciclo successivo. Gli indicatori di natura imprenditoriale (spin-off, start-up incubate, capitale raccolto) afferiscono all'ecosistema dell'incubazione e sono governati in PT3; il posizionamento internazionale è assunto nella forma verificabile della presenza documentata nei ranking pertinenti (B4.f).

Indicatore (interateneo)	2026	2027	2028
Pubblicazioni in fascia Q1–Q2 (Scopus/WoS)	40	70	100
Prodotti in fascia di eccellenza (criteri VQR)	65%	75%	85%
Progetti competitivi presentati (PNRR, Horizon e assimilati)	4	8	15
Fondi esterni raccolti	1 M€	3 M€	6 M€
Studi di efficacia realizzati	3	8	15
Micro-credenziali e certificazioni sviluppate	3	10	25
Learner in percorsi di reskilling per anno	2.000	8.000	20.000
Partnership (istituzioni estere, imprese, tecnologie)	8	25	50

Gli obiettivi economici — un rapporto atteso di circa uno a sei tra dotazione e fondi esterni al terzo anno — sono assunti come scenario-obiettivo soggetto a verifica annuale sulla base della pipeline di bandi documentata. Nel primo biennio l'attività si concentra su tre laboratori prioritari individuati dalla Giunta [proposta: Learning Analytics & Quality; EdTech & Immersive Learning; Inclusion & Disability Studies], a garanzia della concentrazione della dotazione. Il contributo del Centro agli obiettivi propri dell'Ateneo è misurato dagli indicatori B4 — otto studi di efficacia entro il 2028, quota non inferiore al 50% dedicata a specifici profili di studenti, almeno due decisioni formative assunte su evidenza, quadro etico operativo, presenza nei ranking — raccordati al quadro interateneo nel cruscotto direzionale (D2.e).

Contributo all'ampliamento della partecipazione e del successo formativo. Due condizioni vincolano il programma. Almeno la metà degli studi di efficacia è dedicata a specifici profili di studenti — studenti lavoratori, studenti con minore preparazione iniziale, studenti con disabilità

e DSA — e misura l'effetto degli interventi sui rispettivi esiti (B4.b). Il laboratorio Inclusion & Disability Studies dispone di risorse, responsabile e obiettivi propri, con programmi su accessibilità e universal design for learning raccordati ai servizi dell'Ateneo (A3, A4). L'osservatorio education-lavoro dell'Experience Center produce dal 2027 l'analisi longitudinale degli esiti occupazionali dei laureati, componente dell'anello 4 della teoria del cambiamento.

Ruolo nell'ecosistema del Gruppo. Il Centro conferisce all'ecosistema dell'incubazione (PT3): il deal flow accademico generato dai gruppi di ricerca; la funzione di due diligence scientifica, mediante studi di efficacia che qualificano i prodotti edtech; l'accesso — entro il quadro etico — a sperimentazioni su coorti reali; la rete education (enti di certificazione, editori, istituzioni, atenei esteri). Ne riceve: la sostenibilità derivante dai bandi di trasferimento tecnologico intestati al consorzio; royalty e quote di ateneo sulla proprietà intellettuale licenziata. La separazione tra validazione scientifica e investimento, disciplinata in PT3, costituisce condizione di credibilità dell'intero sistema.

Risorse, rischi, evidenze. Risorse: dotazione di Gruppo di 900 k€ nel triennio; 500 mq a Roma; quota dell'Ateneo definita in convenzione (personale di ricerca dedicato, tempo docente, accesso ai dati, supporto amministrativo). Rischi: registro R5 e R6; concentrazione sul primo biennio a presidio della dotazione. Evidenze: convenzione istitutiva con le tre garanzie; quadro etico pubblicato; protocolli registrati; atti della Giunta; atti dei valutatori indipendenti e dell'audit etico; white paper della conferenza; rendicontazione annuale del Centro.

Indicatori. Oltre agli indicatori B4: PT2.a — convenzione istitutiva con le tre garanzie sottoscritta (2026); PT2.b — conferenza internazionale realizzata con white paper open access (gennaio 2027); PT2.c — laboratorio Inclusion & Disability Studies operativo con budget proprio (2027).

Collegamenti. Ricerca (B1, B2, B4); didattica (A2, A3, A4: le evidenze alimentano le decisioni sul modello formativo); terza missione (C1, C3). **Mandato:** §5.3–5.5, R.4, R.8. **AVA3:** A.1, A.2.2, C.

PT3 — L'ecosistema del trasferimento tecnologico e dell'incubazione

Contesto e bisogno strategico. La terza missione — “valorizzazione delle conoscenze” nella tassonomia ministeriale vigente — è oggetto di valutazione ANVUR attraverso la rilevazione ministeriale della terza missione, che comprende la proprietà industriale, le imprese spin-off, le attività conto terzi e le strutture di intermediazione, incubatori inclusi. L'analisi comparativa condotta per il Gruppo (2026) mostra che il trasferimento tecnologico è l'area della terza missione a maggiore potenziale di sviluppo per gli atenei digitali: nessun operatore del comparto dispone oggi di un incubatore strutturato, di un portafoglio brevettuale o di una filiera organica di valorizzazione. Il Gruppo Multiversity costituisce l'ecosistema che colma questo spazio; l'Ateneo vi partecipa da protagonista, con il proprio capitale scientifico e il proprio deal flow. Il riferimento progettuale è il documento *Terza Missione e Incubatore — Considerazioni preliminari* (Multiversity, luglio 2026).

Il modello. L'ecosistema adotta un assetto a struttura dedicata e partner specializzati. **MV Ventures S.r.l.**, veicolo del Gruppo, opera con un team dedicato (investment manager, research analyst, direzione ad interim), un service agreement con il Gruppo per le funzioni centrali e un **Comitato investimenti di cinque componenti**, unico organo che delibera capitale e valutazioni, con pre-autorizzazione per gli spin-off e i brevetti universitari. La struttura è affiancata da un

partner specializzato in trasferimento tecnologico e proprietà intellettuale e da un **partner esterno di accelerazione di primario standing**, selezionato con procedura competitiva su una rosa qualificata, cui sono affidati i servizi di programma (accompagnamento manageriale, gestione operativa delle call, due diligence tecnica, community, accesso alla rete internazionale degli investitori per i round successivi).

I meccanismi. Tre canali complementari alimentano l'ecosistema: due **call permanenti** a flusso continuo con valutazione mensile, sui pilastri strategici del Gruppo (soluzioni EdTech e iniziative AI-native); **call tematiche** su fabbisogni specifici, con ciclo pubblico di otto settimane (pubblicazione, shortlist, demo day, decisione di investimento) e ticket pre-seed per una o due start-up per call; un **programma di stimolo permanente** rivolto a docenti, ricercatori, dottorandi, studenti e alumni degli Atenei, per la generazione di spin-off e la valorizzazione della proprietà intellettuale, con accompagnamento dedicato (mentorship, supporto legale e di IP transfer, accesso al mercato) e validazione supportata da MV Ventures. La *Education Challenge* (prima edizione: gennaio 2027) apre il canale accademico, con i docenti del Gruppo come mentor.

Il ruolo dell'Ateneo. L'Ateneo nomina il proprio **Delegato al Trasferimento Tecnologico** quale interfaccia con la struttura dell'ecosistema, con tre funzioni: attivazione del corpo docente; identificazione e segnalazione della proprietà intellettuale da valorizzare, in raccordo con la filiera C2; istruttoria degli investimenti da sostenere, segnalati al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione in coordinamento con MV Ventures. L'Ateneo delibera un **fondo pre-seed riservato ai propri spin-off**, con ticket calibrati sulla maturità dell'iniziativa e delibera dei propri Organi nel rispetto del regolamento spin-off; conferisce all'ecosistema la validazione scientifica prodotta dal CASE e, per ogni sperimentazione che coinvolga studenti, l'applicazione del quadro etico di PT2; partecipa al comitato di selezione della Education Challenge. Gli investimenti nelle start-up di mercato competono a MV Ventures: la distinzione tra il fondo pre-seed di Ateneo per i propri spin-off e l'attività di investimento del veicolo di Gruppo è la regola di funzionamento dell'ecosistema. La natura giuridica del fondo pre-seed (partecipazione al capitale, contributo o finanziamento), la disciplina degli eventuali co-investimenti di MV Ventures negli spin-off dell'Ateneo — valutazione ai round successivi, tutela della quota dell'Ateneo rispetto alla diluizione, governance delle partecipate — sono definite dal regolamento spin-off aggiornato e dalla convenzione con MV Ventures, sottoposti agli Organi entro il 2027 (PT3.b).

Contributo alla strategia dell'Ateneo. Il progetto porta l'Ateneo a presidiare, nella rilevazione ministeriale della terza missione, l'area del trasferimento tecnologico — spin-off, proprietà intellettuale, strutture di intermediazione — in vista delle prossime valutazioni; accompagna verso il mercato gli spin-off già creati, che hanno superato i target del ciclo precedente; genera ritorni (royalty, quote) rendicontati annualmente; apre agli studenti e ai dottorandi percorsi di imprenditorialità accompagnata. Il Piano propone che una quota della coorte annuale sia dedicata a soluzioni per accessibilità, inclusione e reskilling [criterio proposto: 30%, da definire nella convenzione].

Prossimi passi del progetto (dal documento di riferimento): formalizzazione dell'assetto societario di MV Ventures; definizione dei costi di funzionamento della struttura; quantificazione della dotazione di capitale per gli investimenti; procedura competitiva per il partner di accelerazione. In parallelo, l'Ateneo: aggiorna il regolamento spin-off, delibera il fondo pre-seed con delibera dedicata (§12), nomina il Delegato.

Governance, rischi, indicatori. Governance: come da modello sopra; la partecipazione dell'Ateneo è formalizzata in convenzione, con il perimetro decisionale descritto. Rischi: separazione dei ruoli tra funzioni accademiche e di investimento (presidiata dal Comitato investimenti e dalla pre-autorizzazione per gli asset universitari); tutela del marchio dell'Ateneo, riservato alle iniziative validate; assorbimento di tempo accademico, monitorato (registro R6). Indicatori: PT3.a — convenzione e perimetro dell'Ateneo sottoscritti (2027); PT3.b — regolamento spin-off aggiornato e fondo pre-seed deliberato, con disciplina di natura, diluizione e governance (2027); PT3.c — dossier di proprietà intellettuale e spin-off segnalati dal Delegato (≥ 10 /anno dal 2027); PT3.d — spin-off dell'Ateneo accompagnati e finanziati (≥ 3 /anno dal 2027); PT3.e — quota della coorte su accessibilità, inclusione e reskilling [$\geq 30\%$]; PT3.f — ritorni all'Ateneo rendicontati annualmente (SI).

Collegamenti. C2 (trasferimento e conto terzi), B4/PT2 (validazione scientifica e quadro etico), D5 (rendicontazione). **AVA3:** A.2.2, C. Obiettivi di ecosistema del Gruppo (orizzonte 2026–2029, dal progetto CASE): fino a 5 spin-off accademici e 20 start-up incubate l'anno a regime, con capitale raccolto dalle partecipate fino a 5 M€.

PARTE IV — IL GOVERNO DEL PIANO

12. Risorse e sostenibilità

L'Ateneo finanzia il programma del triennio con risorse proprie, in condizioni di equilibrio economico-finanziario che la CEV ha valutato “Pienamente soddisfacente”, segnalando come buona prassi l'analisi strutturata dei rischi aziendali nella relazione di gestione. Il Piano affida la certificazione delle coperture al quadro economico triennale approvato dal Consiglio di Amministrazione (D5.a), parte integrante del Piano, e dichiara sei allocazioni qualificanti; gli importi sono iscritti nel quadro economico, cui l'Allegato D rinvia voce per voce.

Prima: la docenza. La chiusura anticipata dei Piani di Raggiungimento e il reclutamento per i nuovi Corsi di Studio portano l'incidenza del costo del personale docente di ruolo sui proventi didattici dal 6,5% del 2024 verso un valore obiettivo di circa l'11% a fine triennio. L'allocazione è in attuazione; il Piano la formalizza come impegno monitorato e rendicontato (D5.b).

Seconda: il sistema tutoriale. Non meno di 230 tutor e 22 tutor BES, con formazione, tracciamento e standard di servizio. Il sistema tutoriale costituisce la componente attuativa centrale degli impegni del Patto formativo recepiti nella Carta dei Servizi (A4).

Terza: la rete territoriale. Investimento e costi di esercizio dei poli, con gli standard uniformi di servizio e le convenzioni territoriali (A5).

Quarta: la capacità scientifica e valutativa. Quota di partecipazione al Centro CASE, fondo di Ateneo per la ricerca con i criteri pubblici di ripartizione (B1), dottorato, fondo per la ricerca valutativa e Osservatorio sugli esiti formativi. Rientrano in questa allocazione, con **delibere dedicate degli Organi**, il fondo pre-seed per gli spin-off dell'Ateneo (PT3) e — all'esito dello studio di fattibilità e della proposta istitutiva — il Centro sulla biosecurity (B2). L'allocazione presidia la produzione di conoscenza e la verifica di efficacia dell'intero impianto (S4, S5).

Quinta: i sistemi. Software di programmazione didattica, cruscotto BI, sistema di gestione dei progetti di ricerca, piattaforma di tracciamento tutoriale, sistemi per l'integrità della valutazione.

Sesta: la capacità amministrativa. Rafforzamento degli uffici investiti dai cantieri simultanei del triennio — progettazione dei corsi, transizione dipartimentale, Ufficio Ricerca, rete territoriale —, formazione del PTA e presidio di attuazione del Piano. L'allocazione risponde al rischio R10 e alla sesta linea del registro dei rischi.

Le fonti di copertura sono le risorse proprie dell'Ateneo, i fondi competitivi (B3), le dotazioni di Gruppo per i progetti condivisi (PT2, PT3) e la programmazione ministeriale (PRO3). Il quadro economico assicura l'equilibrio tra il programma di investimenti e la solidità pluriennale dei conti; ogni variazione delle allocazioni qualificanti è deliberata dagli Organi con motivazione tracciata nel riesame annuale. Il Piano è pubblicato sul sito istituzionale; i documenti di programmazione operativa, il ciclo della performance e il bilancio vi si raccordano in un unico impianto documentale, accessibile ai portatori di interesse; il raccordo con il ciclo della performance è documentato nella matrice dell'Allegato H.

13. Governance e responsabilità

Le responsabilità. Ogni obiettivo ha un responsabile politico, che risponde agli Organi dell'esito, e un responsabile operativo, che risponde dell'attuazione. Il Rettore risponde del Piano nel suo complesso al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico. Il Direttore Generale traduce gli obiettivi nel ciclo della performance del personale tecnico-amministrativo (D5.c): ogni struttura amministrativa trova nel proprio piano annuale gli obiettivi del Piano Strategico che concorre a realizzare, secondo la matrice dell'Allegato H.

Le deleghe rettorali. I delegati del Rettore citati dal Piano — Pianificazione Strategica, Programmazione Didattica, Successo formativo, Studenti, Internazionalizzazione, Ricerca, Terza Missione, Trasferimento Tecnologico, Trasformazione digitale — rispondono degli obiettivi indicati nelle rispettive schede; l'atto di delega richiama espressamente gli obiettivi del Piano di cui ciascun delegato risponde. Con l'entrata in vigore del nuovo Statuto, la funzione di indirizzo della ricerca potrà evolvere nella figura del Pro Rettore alla Ricerca ivi prevista, senza soluzione di continuità nelle responsabilità del Piano.

Il comitato di monitoraggio del Piano. È istituito un comitato — Rettore, Direttore Generale, Delegato alla Pianificazione Strategica, Presidente del PQA, i Direttori di Dipartimento (nella fase transitoria, i referenti delle costituenti strutture dipartimentali) e uno studente designato dalla Consulta — che si riunisce due volte l'anno sul cruscotto direzionale, verifica l'avanzamento, esamina gli scostamenti — con il supporto del controllo di gestione (D2.f) — e istruisce le decisioni correttive per gli Organi. Il Rettore lo convoca in via straordinaria al superamento di una soglia di allerta o su segnalazione del controllo di gestione. Il PQA vi partecipa con funzione di garanzia metodologica; la responsabilità dei risultati compete alla linea di governo.

Il raccordo multilivello. I Piani Strategici Dipartimentali unici (D1.e) declinano gli obiettivi di Ateneo nel proprio perimetro — didattica, ricerca e terza missione — con indicatori raccordati; la PRO3 e il ciclo di bilancio sono allineati al Piano nelle scadenze e negli indicatori (Allegato F); il ciclo della performance è raccordato obiettivo per obiettivo nella matrice dell'Allegato H.

14. Monitoraggio, riesame e accountability pubblica

Il ciclo. Il governo del Piano applica il ciclo Plan–Do–Check–Act di AVA3 su tre scadenze coordinate. Il **cruscotto direzionale** è aggiornato con cadenza semestrale su tutti gli indicatori — dati al 30 giugno e al 31 dicembre, analisi resa disponibile entro il mese successivo — e con cadenza trimestrale per conformità di docenza, reclutamento, immatricolazioni e rischi (*Check*). Il **monitoraggio annuale del Piano** produce la relazione di attuazione, presentata agli Organi e pubblicata (D2.g), e alimenta il **riesame annuale unico del Sistema di Governo e di AQ** (D2.a), nel quale confluiscono — senza duplicazioni — i riesami settoriali previsti dalle schede (governance della ricerca B1, portafoglio della valorizzazione C2, audit tematici): il riesame integra gli esiti del monitoraggio, produce le azioni dell'anno successivo e rendiconta quelle dell'anno precedente (*Act*). La **revisione di medio periodo** del Piano è fissata nel 2027, in coincidenza con la nuova programmazione triennale ministeriale, con ricalibrazione dei target motivata e tracciata e con la nuova consultazione dei portatori di interesse mappati in §2.

Le soglie di allerta. Il registro dei rischi (Allegato E) assegna a ogni rischio una soglia quantitativa. Il superamento di una soglia comporta la riunione straordinaria del comitato di monitoraggio entro 30 giorni, con decisione verbalizzata: intervento, riprogrammazione o accettazione formale del rischio. Ogni scostamento rilevato è associato a una decisione documentata, in coerenza con la logica dell'Ambito A di AVA3.

L'accountability pubblica. Quattro atti pubblici annuali attuano la scelta S2: la relazione di attuazione del Piano; il rapporto dell'Osservatorio sugli esiti formativi (A3); la rendicontazione delle allocazioni qualificanti (D5); la pubblicazione degli esiti degli studi del CASE (B4). A questi si aggiunge la sezione pubblica dei dati e documenti di AQ (D2.d). La comunicazione istituzionale dei risultati è coerente con le evidenze del sistema di monitoraggio.

L'anno-ponte 2026. Il Piano è approvato nella seconda metà del 2026: l'esercizio 2026 è rendicontato a consuntivo nella prima relazione di attuazione (entro giugno 2027), con lo stato delle azioni già in corso — chiusura dei PdR, regolamento delle verifiche e monitoraggio esami, progettazione dei nuovi CdS, quadro etico CASE, trasmissione della bozza di Statuto al MUR, avvio dell'Osservatorio. I target del Piano si concentrano sul biennio 2027–2028. La scelta è dichiarata ai fini della leggibilità in sede di valutazione esterna: il primo monitoraggio documenta lo stato di partenza verificato di un ciclo che si conclude nel 2028.

ALLEGATI

Allegato A — Quadro degli indicatori strategici

Il quadro consolida tutti gli indicatori delle schede obiettivo e dei progetti trasformativi.

Tipologie: (*A*) = attività (l'azione è realizzata nei tempi e nei modi previsti); (*R*) = risultato (l'output è conseguito nella misura fissata dal target); (*I*) = impatto (l'effetto sugli esiti dei destinatari è misurato). I valori tra parentesi quadre sono provvisori: **la delibera di approvazione del Piano fissa al 28.02.2027 il termine per la certificazione delle baseline e dei target ancora da rilevare, con l'elenco puntuale degli indicatori interessati**, in coerenza con il punto di attenzione A.1.4. Fonte e frequenza sono presidiate dal cruscotto direzionale unico

(D2.e), aggiornato con cadenza semestrale — trimestrale per conformità, reclutamento e rischi; responsabile del dato: presidio statistico di Ateneo, con certificazione PQA.

Asse A — Didattica, successo formativo ed equità

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
A1.a	% CdS con requisiti di docenza pieni (<i>R</i>)	71,4% (offerta 25/26)	100%	100%	100%	SUA-CdS / sem.
A1.b	Studenti per docente di ruolo (<i>R</i>)	411 (24/25)	[≤360]	[≤330]	[≤300]	ANS / ann.
A1.c	Docenti di ruolo in servizio (<i>A</i>)	288 (SUA 30.11.25)	383+	[→]	[470+]	BD personale / trim.
A1.d	% ore didattica da docenti di ruolo (<i>I</i>)	ril. 2026	base	[+10 pp]	[+20 pp]	registri / ann.
A1.e	Incidenza docenza di ruolo su proventi didattici (<i>R</i>)	6,5% (2024)	[≈9%]	[≈10%]	[≈11%]	bilancio / ann.
A1.f	Criteri di reclutamento e progressione pubblicati (<i>A</i>)	—	—	SI	appl.	atti / —
A2.a	Nuovi CdS attivati conformi ex ante (<i>R</i>)	—	prog.	11/11	attivi	SUA-CdS / ann.
A2.b	% programmi di insegnamento aggiornati (<i>R</i>)	88%	100%	100%	100%	Comm. Certif. / ann.
A2.c	Regolamento verifiche adottato e applicato (condizione Ambito A) (<i>R</i>)	in corso	SI	a regime	a regime	atti / sem.
A2.d	Monitoraggio esami operativo con report (condizione Ambito D) (<i>R</i>)	in corso	SI	a regime	a regime	report / sem.
A2.e	% immatricolati con Patto di integrità sottoscritto (<i>R</i>)	—	adozione	avvio	100%	segreterie / ann.
A2.f	% prove finali con antiplagio (<i>R</i>)	100%	100%	100%	100%	piattaforme / ann.
A2.g	% prove finali con rubriche standardizzate (<i>R</i>)	[cert.: LM coperte]	est. L	100%	100%	piattaforme / ann.
A2.h	% insegnamenti con	100%	100%	100%	100%	LMS / sem.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
	≥20% ore sincrone (R)	(media 28,6%)				
A2.i	% videolezioni con registrazione ≤5 anni (R)	[cert.]	[→]	[≥90%]	[≥95%]	LMS / ann.
A2.j	% insegnamenti con e-tivity e feedback documentato (R)	[cens. 2026]	linee guida	[≥60%]	[≥80%]	LMS / ann.
A2.k	Condizioni CdS L-19 attuate con verifica intermedia (R)	accr. condiz. (2026)	piano	attuate	consolidato	PQA / sem.
A2.l	Revisione assetto SUAF-CITELIN-CLA (A)	NO	—	SI	consol.	atti / —
A2.m	Piano di sostenibilità area sanitaria (A)	NO	—	SI	verif.	atti / ann.
A2.n	% docenti di ruolo formati CETAL su progettazione didattica (A)	[cens.]	avvio	≥10%	≥20%	CETAL / ann.
A3.a	Rapporto annuale sugli esiti formativi (R)	—	prog.	1 ^a ed.	2 ^a ed.	Osservatorio / ann.
A3.b	Esiti per profilo: baseline e obiettivi di miglioramento (R)	ril. 2027	—	base	obiettivi	Osservatorio / ann.
A3.c	Abbandono I-II anno (L) (R)	~9% (23/24)	≤9%	≤9%	≤9%	ANS / ann.
A3.d	Laureati entro 3 anni (coorte pura) (R)	56,2% (coorte 18/19)	≥56,2%	58%	60%	ANS / ann.
A3.e	Studenti con disabilità/DSA/BES presi in carico (R)	1% (31.12.25)	[1,3%]	[1,5%]	2%	Uff. Inclusione / ann.
A3.f	Immatricolate STEM (R)	15% (2025)	[16%]	[17%]	20%	ANS / ann.
A3.g	Studenti nei percorsi di eccellenza (R)	52 (2025)	[80]	[120]	200	Scuola Ecc. / ann.
A3.h	Studenti inattivi (<6 CFU), con lettura dei poco produttivi (R)	27,4% (24/25)	[≤27%]	[≤26%]	[≤25%]	ANS / ann.
A3.i	Tasso di	ril. 2026	base	banda	scost.	monitoraggio

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
	superamento dell'esame al primo tentativo <i>(R)</i>			deliberata	analizzati 100%	esami / sem.
A4.a	Tutor in servizio <i>(A)</i>	45 (2025)	≥230	≥230	≥230	SUA / sem.
A4.b	Tutor BES <i>(A)</i>	—	≥22	≥22	≥22	SUA / sem.
A4.c	% immatricolati presi in carico (fase iniziale) <i>(R)</i>	ril.	avvio	[80%]	100%	piattaforma tutor / sem.
A4.d	% contatti entro 7 giorni dal segnale di rischio <i>(R)</i>	—	—	[70%]	[90%]	piattaforma tutor / sem.
A4.e	% primo esame superato entro 6 mesi <i>(I)</i>	ril. 2026	base	[+3 pp]	[+5 pp]	ANS / ann.
A4.f	Carta dei Servizi revisionata e applicata <i>(A)</i>	—	—	SI	verif.	atti / ann.
A4.g	Effetto del tutorato misurato (studio CASE) <i>(I)</i>	—	—	avviato	pubblicato	CASE / ann.
A4.h	Rapporto studenti/tutor vs standard deliberato <i>(R)</i>	~480:1 (stima)	standard	rispettato	rispettato	SUA / sem.
A4.i	Quota tutor disciplinari con dottorato <i>(R)</i>	[cert. 2026]	base	[+]	[→ 2/3]	BD tutor / ann.
A4.j	Sistema reclami centralizzato con tempi standard <i>(R)</i>	—	prog.	SI	[≥90% nei tempi]	registro / sem.
A5.a	% studenti entro 90 minuti dal polo <i>(R)</i>	misura 2027	—	standard	≥90%	GIS / ann.
A5.b	Standard di servizio uniformi tra le sedi <i>(R)</i>	—	—	SI	verif.	audit / ann.
A5.c	Tasso di presentazione alle prove in presenza <i>(R)</i>	ril.	base	≥ base	≥ base	verbali / sem.
A5.d	Prosecuzione degli studi per distanza dal polo <i>(I)</i>	ril.	—	base	migl.	Osservatorio / ann.
A5.e	Poli con servizi di	censimento	—	[n]	[n+]	rete / ann.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
	orientamento in ingresso <i>(A)</i>					
A5.f	Dispersione del servizio tra le sedi <i>(R)</i>	audit 2027	—	base	in riduzione	audit / ann.
A6.a	CdS congiunti / doppio titolo <i>(R)</i>	0	istruz.	istruz.	≥1	accordi / ann.
A6.b	Visiting professor in didattica <i>(R)</i>	2 (2025)	[4]	[8]	14	contratti / ann.
A6.c	Insegnamenti in lingua inglese <i>(R)</i>	percorso LM-56	base	[+]	[target]	SUA / ann.
A6.d	Studenti in mobilità (fisica, BIP, virtuale) <i>(R)</i>	[2025]	[+5%]	[+10%]	[+20%]	Erasmus / ann.
A6.e	CFU conseguiti all'estero (incl. mobilità virtuale) <i>(R)</i>	SMA 2025	base	[+]	[target]	SMA / ann.
A6.f	Studenti internazionali e servizi dedicati <i>(R)</i>	ril. 2026	—	servizi attivi	[target]	uff. int. / ann.

Asse B — Ricerca ed evidenza scientifica

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
B1.a	Dipartimenti attivi con programmazione triennale della ricerca <i>(A)</i>	modello comune non definito	def. modello	3 nuovi Dip.	100% Dip. attivi; riesame	delibere / ann.
B1.b	Criteri pubblici di ripartizione delle risorse: applicazione e riesame <i>(A)</i>	non unitari	adozione e pubbl.	1 ciclo appl.	appl. sistematica; riesame	atti e report / ann.
B1.c	Percorso HRS4R e misure per la comunità scientifica <i>(A)</i>	percorso avviato	gap analysis e Action Plan	candidatura	Action Plan in attuazione; 1° monitoraggio	dossier HRS4R / ann.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
B1.d	Operatività e riesame del modello di governance della ricerca (A)	modello non formalizzato	formalizzazione	organi attivi; monitoraggio	riesame nel riesame unico	atti e verbali / ann.
B1.e	Superficie destinata alla ricerca — Mandato R.9 (R)	2.000 mq	—	≥3.000 mq	≥4.000 mq	patrimonio / ann.
B1.f	Visiting scholar ospitati, cumulato — Mandato R.8 (R)	9 (2025)	—	20	30	accordi / ann.
B2.a	Quota prodotti in sedi qualificate secondo criteri disciplinari (R)	cert. 31.12.2026	baseline	+2 pp	+5 pp	IRIS / ann.
B2.b	Centri, laboratori, osservatori valutati con decisione formalizzata (A)	censimento 2026	censimento	≥50%	100%	atti / ann.
B2.c	Percorsi dottorali industriali, intersettoriali, co-tutela (A)	cert. 31.12.2026	baseline	+1	+2	dottorati / ann.
B2.d	Risultati scientifici del Programma AI for Science (R)	programma non attivo	modello e ricognizione	≥3 progetti pilota	≥60% con risultato verificabile	programma / ann.
B2.e	Avanzamento del Centro sulla biosecurity (A)	non costituito	studio di fattibilità	proposta agli Organi; ≥3 partnership	operativo (previa delibera); ≥2	atti / ann.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
B2.f	Integrazione dei sette macrosettori nella programmazione (A)	non ricomposti	mappatura	uso nei 3 nuovi Dip.	iniziative riesame e uso documentato	programmazioni / ann.
B3.a	Proposte competitive presentate, cumulato (R)	80 (ciclo prec.)	—	≥180	300	Uff. Ricerca / trim.
B3.b	Progetti competitivi finanziati, cumulato (R)	6 (ciclo prec.)	—	≥15	30	Uff. Ricerca / trim.
B3.c	Proposte coordinate su programmi europei, cumulato (A)	cert. 2026	baseline	≥1	≥2	Uff. Ricerca / ann.
B3.d	Modello di servizio e sistema informativo del ciclo di vita (A)	servizi frammentati	modello definito	servizi e sistema attivi	ciclo coperto; riesame	atti / ann.
B4.a	Studi di efficacia completati con protocollo ex ante (R)	0	protocolli	≥3	8	registro CASE / sem.
B4.b	Quota studi dedicati a specifici profili di studenti (A)	0%	—	≥50%	≥50%	registro CASE / ann.
B4.c	Decisioni formative assunte sulla base delle evidenze (R)	0	—	≥1	≥2	delibere / ann.
B4.d	Quadro etico adottato e	non adottato	adottato e pubblicato	100% studi avviati	100% studi realizzati	atti / ann.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
	applicato (A)					
B4.e	Pubblicazioni Q1-Q2 riferibili al CASE (R)	cert. 2026	baseline e target	≥50% del target	target raggiunto	IRIS / ann.
B4.f	Presenza documentata nei ranking pertinenti (R)	non documentata	—	istruttoria	documentata	ranking / ann.

Asse C — Terza missione e impatto sociale

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
C1.a	Iniziative public engagement (cum.) (A)	32 (ciclo prec.)	[30]	[75]	120	catalogo TM / sem.
C1.b	Partecipanti tracciati (nuova rilevazione — TM.2 rif.) (R)	nuova ril.	sistema	regime	[t. 2027]	tracker / sem.
C1.c	% iniziative integrate con didattica/ricerca (R)	ril.	[10%]	[15%]	25%	catalogo / ann.
C1.d	Iniziative interdipartimentali (A)	1	[2]	[3]	6	catalogo / ann.
C1.e	Iniziative internazionali (A)	—	—	[1]	3	catalogo / ann.
C1.f	Programma con le scuole (con CITELIN) (A)	—	prog.	SI	consol.	catalogo / ann.
C2.a	Brevetti in portafoglio, con ricognizione titolarità e regolamento IP — TM.6 (R)	5	ricogn.	≥5; riesame	≥6	registro IP / ann.
C2.b	Dipartimenti attivi con scouting e portafoglio annuale (A)	non sistematico	processo definito	3 nuovi Dip.	100% Dip. attivi	Uff. Ricerca / ann.
C2.c	Percorsi formalizzati di valorizzazione, cumulato (R)	portafoglio non disponibile	—	≥3	≥6 documentati	portafoglio / ann.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
C2.d	Accordi di licensing, collaborazione, conto terzi, cumulato <i>(R)</i>	cert. 31.12.2026	baseline	≥1 aggiuntivo	≥3 aggiuntivi	contratti / ann.
C2.e	Ricavi da conto terzi e valorizzazione, per componente <i>(R)</i>	cert. 31.12.2026	baseline	target approvato; monit.	target raggiunto	contabilità / ann.
C3.a	Strumenti valutazione impatto (TM.9) <i>(R)</i>	NO	manuale	SI	regime	manuale / —
C3.b	Micro-credenziali (disciplina UE) <i>(R)</i>	cens.	quadro	[n]	[target]	SUAF / ann.
C3.c	Partnership attive (TM.5) <i>(R)</i>	25	[30]	[35]	45	registro / ann.
C3.d	Iniziative su inclusione (n. — TM.7 rif.) <i>(A)</i>	3	[5]	[9]	15	catalogo / ann.
C3.e	Partecipanti a formazione continua <i>(R)</i>	[cert.]	base	[+]	[target]	SUAF / ann.
C3.f	Analisi longitudinale esiti occupazionali <i>(R)</i>	—	—	SI	agg.	osservatorio / ann.
C3.g	Adesione a framework internazionale di impatto <i>(A)</i>	—	—	istruz.	SI	atti / —

Asse D — Governance, persone, infrastrutture e risorse

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
D1.a	Nuovo Statuto: iter perfezionato <i>(R)</i>	bozza al MUR (07/26)	—	[SI]	attuato	MUR / —
D1.b	Regolamento Generale di Ateneo (condizione CEV) <i>(R)</i>	in corso	istruz.	SI (30.06.27)	appl.	atti / —
D1.c	Transizione dipartimentale completata <i>(R)</i>	avviata	assetto transitorio	organi	SI	delibere / —
D1.d	Regolamenti armonizzati <i>(R)</i>	ricogn.	piano	[70%]	100%	repertorio / sem.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
D1.e	Piani Strategici Dipartimentali unici <i>(R)</i>	—	modello	≥3/≥3	monitorati	delibere / —
D1.f	Continuità dottorati e progetti <i>(R)</i>	—	100%	100%	100%	monitoraggio / sem.
D1.g	% funzioni/processi operativi nei Dipartimenti <i>(R)</i>	mappatura 2026	mappa	[≥70%]	100%	DG / sem.
D1.h	Dotazione PTA vs fabbisogno programmato <i>(R)</i>	fabbisogno 2026	def.	[≥80%]	100%	DG / ann.
D1.i	Dipartimenti con riesame annuale integrato <i>(R)</i>	—	modello	adottato	100%	verbali / ann.
D1.l	Nuovi CdS incardinati con delibera di presa in carico <i>(R)</i>	assetto trans.	istitut.	istruttorie	11/11	delibere / ann.
D2.a	Riesame annuale unico con rendicontazione <i>(A)</i>	1 ^a ed. 2024	SI	regime	regime	PQA / ann.
D2.b	Condizioni CEV attuate nei termini <i>(R)</i>	quadro 2026	attuazione	100%	efficacia verif.	quadro CEV / sem.
D2.c	Riscontro documentato degli Organi alle audizioni NdV <i>(R)</i>	—	proc.	100%	100%	verbali / ann.
D2.d	Sezione pubblica dati e documenti AQ <i>(R)</i>	—	prog.	SI	agg.	sito / sem.
D2.e	Cruscotto direzionale unico <i>(R)</i>	parziale	prog.	SI	consol.	DSI / —
D2.f	Controllo di gestione sui processi chiave <i>(R)</i>	parziale (CEV)	piano	[estens.]	coperti	DG / ann.
D2.g	Relazione annuale del Piano pubblicata <i>(A)</i>	—	—	SI	SI	sito / ann.
D2.h	Decisioni degli Organi fondate su	ril.	reg.	[target]	[target]	verbali / ann.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
	evidenze <i>(I)</i>					
D2.i	Raccomandazioni CEV attuate o riprogrammate <i>(R)</i>	quadro 2026	mappa	[80%]	100%	quadro CEV / sem.
D3.a	Regolamentazione della rappresentanza studentesca <i>(R)</i>	—	istrut.	SI	appl.	atti / —
D3.b	Seggi studenteschi coperti <i>(R)</i>	cert.	[→]	[90%]	100%	organi / ann.
D3.c	Partecipazione elettorale studentesca <i>(R)</i>	cert.	base	[+]	[target]	elezioni / —
D3.d	Sedute della Consulta con riscontri pubblicati <i>(A)</i>	—	avvio	≥4/anno	≥4/anno	verbali / sem.
D3.e	Proposte studentesche deliberate con esito comunicato <i>(I)</i>	—	reg.	ril.	[target]	registro / sem.
D3.f	Rappresentanti formati (incluse CPDS) <i>(A)</i>	—	prog.	[80%]	100%	programma / ann.
D4.a	Software programmazione didattica <i>(R)</i>	NO	selez.	SI	regime	DSI / —
D4.b	Politica di Ateneo sull'IA <i>(R)</i>	NO	SI	appl.	audit	atti / ann.
D4.c	Contratto servizi con SLA e titolarità dati <i>(R)</i>	ricogn.	istrut.	SI	verif.	contratto / ann.
D4.d	Piano pluriennale delle strutture <i>(R)</i>	—	—	SI	attuato	atti / ann.
D4.e	Laboratori digitali <i>(A)</i>	0	[1]	[3]	6	DSI / ann.
D4.f	Copertura del cruscotto BI sugli indicatori del Piano <i>(R)</i>	parziale	[60%]	[80%]	100%	DSI / sem.
D5.a	Quadro economico triennale approvato	—	SI	agg.	agg.	CdA / ann.

Cod.	Indicatore	Baseline	2026	2027	2028	Fonte/freq.
	(R)					
D5.b	Incidenza docenza su proventi didattici (R)	6,5% (2024)	[≈9%]	[≈10%]	[≈11%]	bilancio / ann.
D5.c	Obiettivi performance raccordati al Piano (All. H) (R)	avvio 2025	[60%]	[80%]	100%	Piano Perf. / ann.
D5.d	Partecipazione PTA ai processi di miglioramento (R)	—	prog.	programma	attuato	atti / ann.
D5.e	Indagine di clima 2027 e piano d'azione (A)	2025	azioni	ril.	attuato	report / —
D5.f	Equilibrio di genere nelle posizioni di responsabilità (R)	cert.	base	[+]	[target GEP]	GEP / ann.

Progetti trasformativi

Cod.	Indicatore	2026	2027	2028
PT1.a	Verifica ex ante certificata per gli 11 CdS (R)	in corso	11/11	—
PT1.b	Piani di raggiungimento richiesti dai nuovi corsi (R)	—	0	0
PT1.c	Presa in carico tutoriale della prima coorte (R)	—	100%	100%
PT1.d	Esiti prima coorte in linea con la media di area (I)	—	—	verifica
PT2.a	Convenzione CASE con le tre garanzie (R)	SI	—	—
PT2.b	Conferenza Assessment Integrity + white paper (A)	—	SI	—
PT2.c	Lab Inclusion & Disability Studies operativo (R)	—	SI	attivo
PT3.a	Convenzione e perimetro dell'Ateneo sottoscritti (R)	istitut.	SI	attuato
PT3.b	Regolamento spin-off e fondo pre-seed (natura, diluizione, governance) (R)	—	SI	operativo
PT3.c	Dossier IP e spin-off segnalati dal Delegato (A)	—	≥10/anno	≥10/anno
PT3.d	Spin-off dell'Ateneo accompagnati e finanziati (R)	—	≥3/anno	≥3/anno
PT3.e	Quota coorte su accessibilità, inclusione, reskilling (R)	—	[≥30%]	[≥30%]
PT3.f	Ritorni all'Ateneo rendicontati annualmente (A)	—	SI	SI

Allegato B — Matrice di coerenza con il Mandato rettorale

Il Piano attua il Mandato 2026–2028; gli aggiornamenti richiesti dai dati e dalle decisioni sopravvenute sono evidenziati e formalizzati nella delibera di approvazione.

Mandato	Indicatore del Mandato	Baseline → Target	Recepimento nel Piano	Note
D.1	% CdS con requisiti di docenza	7% → 93% (nov. 2027)	A1.a	Aggiornato in senso migliorativo: 100% da novembre 2026 , inclusa LMG/01 (anticipo dal 2029); baseline riferita all'offerta 25/26: 71,4%
D.2	Tutor da manifestazione d'interesse	45 → 230	A4.a	Confermato, con standard di servizio e tracciamento
D.3	Tutor BES	— → 22	A4.b	Confermato
D.4	Nuovi CdS accreditati	— → 2	A2.a / PT1	Aggiornato: 11 CdS nel 2027/28 secondo il principio di conformità ex ante; la condizione di sostenibilità posta dal Mandato è soddisfatta anticipatamente
D.5	Laboratori digitali	— → 6	D4.e	Confermato
D.6	TEL-DE: data ultima registrazione	31.07.20 → 31.07.23	A2.i	Riformulato in “% videolezioni ≤5 anni”, con target progressivo [90%–95%]
D.7	TEL-DI: edizioni erogate	3 → 3	A2.h	Riformulato come requisito di mantenimento presidiato (≥20% ore sincrone)
D.8	CdS congiunti	— → 1	A6.a	Confermato
D.9	Software programmazione didattica	NO → SI	D4.a	Confermato
D.10	Revisione assetto SUAF/CITELIN/CLA	NO → SI	A2.l	Confermato, nella strategia del post-laurea
D.11	Monitoraggio studenti inattivi	NO → SI	A3.h, A3.b	Potenziato: da sistema a obiettivi di miglioramento
D.12	Immatricolate STEM	15% → 20%	A3.f	Confermato
D.13	Percorsi di eccellenza	52 → 200	A3.g	Confermato, con pubblicizzazione (raccomandazione CEV D.2)
D.14	Visiting professor	2 → 14	A6.b	Confermato
D.15 / R.10 / TM.10	Attività richieste dalla CEV	— → SI	D2.b, D2.i, Allegato G	Unificati in un quadro di attuazione con monitoraggio semestrale

Mandato	Indicatore del Mandato	Baseline → Target	Recepimento nel Piano	Note
D.16 / R.11 / TM.11	Transizione dipartimentale	— → SI	D1.c	Unificati , con assetto transitorio, piano di transizione e milestone
R.1	Piano triennale ricerca	SI → SI	B1.a, D1.e	Recepito nei Piani Strategici Dipartimentali unici: 3 nuovi Dipartimenti entro il 2027, 100% dei Dipartimenti attivi entro il 2028
R.2	Riorganizzazione Ufficio Ricerca	— → SI	B3.d, C2	Confermato
R.3	HR Excellence Award	NO → SI	B1.c	Confermato: candidatura HRS4R nel 2027, conseguimento dell’Award quale esito atteso
R.4	Presenza in ranking	NO → SI	B4.f	Confermato, con selezione dei ranking pertinenti
R.5	Software gestione progetti	NO → SI	B3.d	Confermato
R.6	Progetti presentati	80 → 300	B3.a	Confermato
R.7	Progetti vinti	6 → 30	B3.b	Confermato
R.8	Visiting scholar	9 → 30	B1.f	Confermato sul valore della tabella del Mandato (refuso del testo §5.3 sanato)
R.9	Spazi ricerca	2.000 → 4.000 mq	B1.e	Confermato
TM.1	Iniziative public engagement	32 → 120	C1.a	Confermato
TM.2	Partecipanti public engagement	35 → 100	C1.b	Riformulato : nuova rilevazione dal 2026, target fissato nel riesame 2027
TM.3	% iniziative integrate	— → 25%	C1.c	Confermato
TM.4	Attività interdipartimentali	1 → 6	C1.d	Confermato
TM.5	Partnership	25 → 45	C3.c	Confermato
TM.6	Brevetti	5 → 6	C2.a	Confermato, con ricognizione della titolarità, regolamento IP e inserimento nella filiera di valorizzazione presidiata dall’Ufficio Ricerca
TM.7	Iniziative su inclusione	3 → 15	C3.d	Riformulato da percentuale a numero, in coerenza con i valori

Mandato	Indicatore del Mandato	Baseline → Target	Recepimento nel Piano	Note
TM.8	Iniziative TM internazionali	— → 3	C1.e	del Mandato Confermato
TM.9	Strumenti di misurazione impatto	NO → SI	C3.a	Confermato e reso operativo

Elementi del Piano ulteriori rispetto al Mandato, in sviluppo dei suoi principi: l'Osservatorio sugli esiti formativi (A3); il sistema di integrità della valutazione e il Patto di integrità accademica (A2); la rete territoriale con standard uniformi (A5); il programma di ricerca valutativa del CASE con il relativo quadro etico (B4, PT2); i sette macrosettori scientifici, il programma AI for Science e i criteri pubblici di allocazione delle risorse per la ricerca (B1, B2); l'ecosistema del trasferimento tecnologico (C2, PT3); la politica sull'IA e il presidio contrattuale dei dati (D4); gli indicatori di partecipazione studentesca (D3); le sei allocazioni qualificanti (D5, Parte IV); la matrice Piano-performance (Allegato H).

Allegato C — Matrice di conformità AVA3, Ambito A

PA	Richiesta del modello	Come il Piano risponde	Indicatori presidiati	Evidenze prodotte
A.1 — Qualità delle politiche e delle strategie	Visione chiara, articolata e pubblica; obiettivi quantificati, realizzabili, verificabili, fondati sui risultati dei cicli precedenti	Parte I (diagnosi su dati certificati; riesame del ciclo 2023–25); Parte II (idea di università, sei scelte con criteri vincolanti, teoria del cambiamento); 18 schede obiettivo con baseline, target e responsabili, strutturate secondo il ciclo PDCA; termine deliberato per la certificazione delle baseline (28.02.2027); raccordo con il quadro economico (Parte IV)	Tutti gli indicatori dell'Allegato A	Piano approvato e pubblicato; Relazione di riesame del ciclo 2023–25; delibere; quadro economico
A.2 — Architettura del Sistema di Governo e di AQ	Sistema di governo coerente con dimensioni e strategie; ruoli e responsabilità chiari; coordinamento; ruolo attivo di docenti e PTA	D1 (nuovo Statuto trasmesso al MUR; Regolamento Generale — condizione CEV; transizione dipartimentale con assetto transitorio, piano e milestone); responsabile politico e	D1.a–l; D5.c–e; D2.f; PT2.a; PT3.a	Bozza di Statuto al MUR; Regolamento Generale; regolamenti; progetto di transizione; convenzioni con clausole di

PA	Richiesta del modello	Come il Piano risponde	Indicatori presidiati	Evidenze prodotte
		operativo per ogni obiettivo; elenco delle deleghe (§13); comitato di monitoraggio con i Direttori e lo studente della Consulta; separazione dei ruoli nei progetti di Gruppo (PT2, PT3); D5 (partecipazione del PTA); controllo di gestione esteso (D2.f)		separazione; verbali
A.3 — Sistema di monitoraggio	Monitoraggio efficace di politiche, strategie, processi e risultati, con indicatori almeno MUR/ANVUR; analisi sistematica a supporto del riesame	Cruscotto direzionale unico (Piano, AVA3, MUR, PRO3) con cadenza semestrale e trimestrale sui processi critici; controllo di gestione sui processi chiave; monitoraggio annuale del Piano; Osservatorio sugli esiti formativi con lettura per profilo; soglie di allerta con decisione documentata entro 30 giorni	D2.e, D2.f, D2.h; A3.a–b; Allegato A	Cruscotto con tracciabilità; analisi semestrali; rapporto annuale sugli esiti; verbali con richiamo alle evidenze
A.4 — Riesame del Sistema	Riesame periodico del Sistema di Governo e di AQ con esiti documentati e azioni conseguenti; canali di ascolto	Riesame annuale unico a regime, con rendicontazione puntuale dell'anno precedente e integrazione dei riesami settoriali (D2.a); revisione di medio periodo 2027 con nuova consultazione degli stakeholder; quadro CEV con azione, responsabile e scadenza (D2.b, D2.i, Allegato G); registro delle proposte di miglioramento	D2.a, D2.b, D2.g, D2.i	Relazioni di riesame 2025–2028; rendicontazioni; quadro CEV aggiornato; registro segnalazioni
A.5 — Ruolo	Ruolo attivo e	D3 (obiettivo dedicato):	D3.a–f	Regolamento della

PA	Richiesta del modello	Come il Piano risponde	Indicatori presidiati	Evidenze prodotte
attribuito agli studenti	partecipativo nelle decisioni, sollecitato e praticato a tutti i livelli	regolamentazione della rappresentanza (raccomandazione CEV), Consulta, formazione, registro proposte-esiti; studente designato dalla Consulta nel comitato di monitoraggio; panel studentesco dell'Osservatorio (A3); studenti nella progettazione dei nuovi CdS (PT1)		rappresentanza; verbali con presenze; registro proposte-esiti; report elettorali; atti del comitato

Allegato D — Piano delle risorse (quadro sintetico)

Il fabbisogno è certificato nel quadro economico triennale approvato dal Consiglio di Amministrazione (D5.a): per ciascuna voce, gli importi annuali e le delibere di riferimento sono riportati nel quadro economico, cui il presente allegato rinvia.

Voce	Descrizione	Copertura	Obiettivi
Docenza di ruolo	Completamento dei PdR (in attuazione), reclutamento per i nuovi CdS, riduzione del rapporto studenti/docente	risorse proprie	A1, A2, PT1
Sistema tutoriale	230 tutor e 22 tutor BES, formazione, piattaforma di tracciamento	risorse proprie	A4
Rete territoriale	Poli d'esame e orientamento, standard uniformi, convenzioni, logistica	risorse proprie e convenzioni	A5
Integrità della valutazione	Sistemi antiplagio, monitoraggio esami, Patto di integrità	risorse proprie	A2
Capacità scientifica e valutativa	Quota CASE; Osservatorio sugli esiti (2–3 FTE); fondo di Ateneo per la ricerca con criteri pubblici; fondo per la ricerca valutativa; dottorato (borse, co-tutele); visiting scholar	risorse proprie, fondi competitivi, Gruppo (CASE)	A3, B1, B2, B4, PT2
Centro sulla biosecurity	Studio di fattibilità e, previa deliberazione degli Organi, avvio del Centro con piano di sostenibilità dedicato	risorse proprie con delibera dedicata; fondi competitivi e partenariati	B2
Spazi e infrastrutture	Crescita degli spazi da 2.000 a 4.000 mq; strutture per i laboratori	risorse proprie e Gruppo (spazi)	B1

Voce	Descrizione	Copertura	Obiettivi
della ricerca			
Sistemi informativi	Programmazione didattica, BI, gestione progetti di ricerca, tracciamento tutoriale	risorse proprie	D2, D4, B3, C2
Persone e organizzazione	Transizione dipartimentale, riorganizzazione PTA, formazione	risorse proprie	D1, D5
Capacità amministrativa	Rafforzamento degli uffici investiti dai cantieri simultanei; presidio di attuazione del Piano	risorse proprie	PT1, D1, tutti
Trasferimento tecnologico e valorizzazione	Competenze specialistiche nell'Ufficio Ricerca (scouting, valutazione, protezione IP, maturazione, licensing, partnership, conto terzi); fondo pre-seed deliberato dagli Organi con delibera dedicata ; raccordo con l'ecosistema PT3	risorse proprie; risorse dell'ecosistema PT3 per incubazione, accelerazione e investimento	C2, PT3

Ogni variazione delle allocazioni qualificanti è deliberata dagli Organi con motivazione tracciata nel riesame annuale (Parte IV, §12).

Allegato E — Registro dei rischi

Scala: probabilità e impatto Alto/Medio/Basso. Il superamento di una soglia di allerta comporta una decisione verbalizzata del comitato di monitoraggio entro 30 giorni.

#	Rischio	P	I	Mitigazione	Soglia di allerta	Presidio
R1	Reclutamento docenza sotto fabbisogno nei SSD dei nuovi CdS	M	A	Anticipo delle finestre; programmazione per SSD; principio di conformità ex ante (slittamento); decisioni del Senato Accademico sotto soglia (§9, I1)	<70% posizioni coperte a 6 mesi dalla scadenza SUA	DG / A1, PT1
R2	Flessione della domanda (transizione D.M. 1835; demografia; concorrenza)	M	A	Consolidamento del vantaggio formativo; scenario prudenziale nel quadro economico; monitoraggio mensile	–[10%] immatricolati su anno precedente per 2 rilevazioni consecutive	DG / D5
R3	Prove in presenza: sostenibilità degli spostamenti per gli studenti	M	A	Rete territoriale (A5); calendario che contiene i viaggi; monitoraggio per distanza	Differenziale di presentazione tra quartili di distanza > [5 pp]	Rete territoriale / A5
R4	Transizione dipartimentale:	M	A	Assetto transitorio con funzioni istruttorie;	Qualunque interruzione di	DG / D1

#	Rischio	P	I	Mitigazione	Soglia di allerta	Presidio
	continuità operativa			progetto di transizione con misure transitorie; monitoraggio dei procedimenti	dottorato o progetto attribuibile alla transizione, o slittamento >90 giorni di una milestone di D1	
R5	CASE: ruoli e uso delle coorti studentesche	M	A	Tre garanzie in convenzione (PT2); valutatori indipendenti per le validazioni commerciali; audit annuale del Comitato etico; verifica PQA nel riesame	Studio avviato senza protocollo o parere etico registrato	Comitato etico e DPO, con PQA / PT2
R6	Ecosistema incubazione: ruoli, marchio, tempo accademico	M	M	Perimetro sottoscritto (PT3); Comitato investimenti; disciplina di natura del fondo, diluizione e governance; uso del marchio riservato alle iniziative validate	Operazione fuori perimetro	Rettore / PT3
R7	Area sanitaria: concentrazione degli iscritti su due corsi	M	A	Piano di sostenibilità dedicato (A2.m); presidio di docenza, tutorato e tirocini	Indicatori di corso sotto la media di area per 2 semestri	Delegato PD / A2
R8	Esposizione connessa alla pubblicazione degli esiti	A	M	Pubblicazione degli esiti accompagnata dagli obiettivi di miglioramento; presidio scientifico dell'Osservatorio; coerenza tra comunicazione e dati	— (esposizione governata per scelta strategica S2)	Rettore / A3
R9	Complessità regolatoria dei titoli congiunti	M	M	Istruttoria dedicata; partner con esperienza; obiettivo minimo ≥1	Istruttoria non completata al 30.06.2027	Delegato Int. / A6
R10	Capacità amministrativa: attuazione simultanea di più cantieri	A	M	Sequenziamento; sesta allocazione dedicata (§12); rafforzamento degli uffici; priorità dichiarate; presidio di attuazione	≥2 milestone di Piano slittate nello stesso semestre	DG / tutti

#	Rischio	P	I	Mitigazione	Soglia di allerta	Presidio
R11	Dipendenza dalle infrastrutture del partner tecnologico di Gruppo	B	A	Contratto con SLA, titolarità e portabilità dei dati, audit (D4.c)	Contratto non formalizzato al 31.12.2027	DSI / D4
R12	Evoluzione regolatoria	M	M	Presidio normativo; recepimento nel monitoraggio annuale e nella revisione 2027	Nuovo atto normativo con impatto sugli obiettivi	Delegato AQ / D2
R13	Tempi di approvazione del quadro economico e delle convenzioni	B	A	Approvazione del quadro economico contestuale al Piano; calendario delle convenzioni	Quadro economico non approvato al 31.12.2026	CdA / D5

Allegato F — Sistema di monitoraggio e riesame: calendario

Il calendario attua il ciclo Plan-Do-Check-Act di AVA3: per ciascun momento è indicata la fase presidiata.

Momento	Cadenza	Oggetto	Organo/attore	Output	Fase PDCA
Aggiornamento cruscotto	trimestrale (conformità, reclutamento, immatricolazioni, rischi) / semestrale (tutti gli indicatori; dati al 30.06 e 31.12, analisi entro il mese successivo)	Allegato A	presidio statistico + DSI	cruscotto certificato	Check
Comitato di monitoraggio	semestrale + straordinario su soglia o su convocazione del Rettore (anche su segnalazione del controllo di gestione)	avanzamento, scostamenti, istruttorie	comitato (Direttori di Dipartimento; studente della Consulta)	verbale con decisioni	Check → Act
Relazione di attuazione del Piano	annuale (entro giugno)	esiti dell'anno precedente	Rettore → SA/CdA; pubblicazione	relazione pubblica	Check
Rapporto sugli	annuale	esiti per profilo	Osservatorio	rapporto	Check

Momento	Cadenza	Oggetto	Organo/attore	Output	Fase PDCA
esiti formativi	(dicembre, dal 2027)	di studente e obiettivi	(con panel studentesco)	pubblico	k
Audizioni del Nucleo di Valutazione	programma annuale del NdV (raccomandazioni e CEV C.3)	strutture prioritarie; restituzione esiti	NdV; riscontro documentato degli Organi (D2.c)	programma, verbali, riscontri	Check → Act
Riesame annuale unico del Sistema di Governo e di AQ	annuale	funzionamento del sistema; rendicontazione anno precedente; integrazione dei riesami settoriali (B1, C2, audit)	PQA → SA → CdA → NdV	relazione di riesame	Act
Quadro CEV	semestrale	attuazione condizioni e raccomandazioni (tutti i livelli)	PQA + responsabili di obiettivo	quadro aggiornato (All. G)	Check → Act
Monitoraggio PRO3 / indicatori ministeriali	scadenze MUR	indicatori PRO3/AVA3	Delegato PS + PQA	rendicontazioni	Check
Revisione di medio periodo del Piano	2027	ricalibrazione target; nuova programmazione e ministeriale; nuova consultazione degli stakeholder (§2)	Organi di governo	Piano aggiornato	Act → Plan
Audit tematici	annuale	politica IA; quadro etico CASE; contratto servizi; standard di sede	PQA / DPO / Comitato etico	rapporti di audit	Check
Riesame del portafoglio della valorizzazione	annuale (confluisce nel riesame unico)	scouting, risultati valutati, percorsi di valorizzazione, proprietà intellettuale,	Delegato al Trasferimento Tecnologico + Ufficio Ricerca	portafoglio aggiornato e decisioni documentate	Check → Act

Momento	Cadenza	Oggetto	Organo/attore	Output	Fase PDCA
		accordi, ricavi, iniziative trasmesse a PT3			
Piano della Performance e matrice Piano-performance	annuale	raccordo obiettivi strategici-obiettivi delle strutture (All. H)	DG	Piano della Performance con matrice aggiornata	Plan → Do

Allegato G — Attuazione delle condizioni e delle raccomandazioni dell'accreditamento periodico

L'accreditamento periodico (2026) si è concluso con **esito soddisfacente e durata quinquennale, con verifica intermedia dei Corsi di Studio alla fine del terzo anno**. Nell'Ambito A le valutazioni finali per punto di attenzione sono: A.1 Pienamente soddisfacente; A.2 Parzialmente soddisfacente; A.3 Satisfacente; A.4 Satisfacente; A.5 Parzialmente soddisfacente. La CEV ha formulato **due condizioni** — una per l'Ambito A e una per l'Ambito D — e raccomandazioni riferite alla Sede, ai Corsi di Studio, al Dottorato e ai Dipartimenti. Il quadro seguente ne traccia l'attuazione a tutti i livelli; il monitoraggio è semestrale (D2.b, D2.i), con esiti riportati nel riesame annuale unico.

Condizioni (Sede)

Rif.	Condizione (sintesi)	Attuazione nel Piano	Scadenza
Ambito A	Regolamentare le procedure di verifica dell'apprendimento, con trasparenza e pubblicità, e monitorarne l'applicazione; adottare il Regolamento Generale di Ateneo	A2.c (regolamento organico delle verifiche); A2.e (Patto di integrità); D1.b (Regolamento Generale)	Regolamento verifiche: avvio a.a. 2026/27; Regolamento Generale: 30.06.2027 (termine assunto dal Piano, in assenza di scadenza imposta)
Ambito D	Assicurare il monitoraggio dello svolgimento e degli esiti degli esami di profitto e di laurea, ai fini della gestione delle carriere	A2.d (sistema di monitoraggio esami con report periodici); A3 (monitoraggio carriere integrato); A3.i (tasso di superamento al primo tentativo)	avvio a.a. 2026/27

Raccomandazioni (Sede)

Rif.	Raccomandazione (sintesi)	Attuazione nel Piano
A.2	Rafforzare la partecipazione del PTA ai processi di miglioramento, a livello centrale e	D5.d (programma di partecipazione del PTA)

Rif.	Raccomandazione (sintesi)	Attuazione nel Piano
	periferico	
A.3	Rendere evidente l'analisi sistematica dei risultati del monitoraggio a supporto del miglioramento	D2 (cruscotto unico; decisioni tracciate D2.h)
A.4	Attuazione sistematica del riesame del funzionamento del Sistema di Governo	D2.a (riesame annuale unico a regime con rendicontazione)
A.5	Regolamentare il ruolo della rappresentanza studentesca: organi, modalità, diritto di voto	D3.a (regolamentazione organica della rappresentanza)
B.1	Monitorare il rapporto docenti/studenti; pubblicare criteri e priorità di reclutamento e progressione; trasparenza delle selezioni a contratto; monitorare numero e ruolo dei tutor	A1.b, A1.f (criteri pubblicati; selezioni trasparenti); A4.a-b, A4.h (monitoraggio tutor e rapporto studenti/tutor)
B.1	Monitorare l'efficacia della programmazione delle attività del PTA nel Piano della Performance	D5.c e Allegato H (ciclo performance con monitoraggio di efficacia)
B.1	Consolidare le assegnazioni di PTA alle strutture di ricerca decentrate, con qualificazione dedicata	D1.h (dotazioni commisurate ai fabbisogni); B1 (supporto amministrativo dipartimentale)
B.3	Pianificazione pluriennale organica delle strutture; monitoraggio sistematico dei fabbisogni; manutenzione programmata	D4.d (piano pluriennale delle strutture)
B.3- B.4	Monitoraggio delle infrastrutture e delle attrezzature con indicatori periodici di adeguatezza e accessibilità; rispetto dei tempi delle rilevazioni	D4.d; D2 (calendario certificato delle rilevazioni)
B.4	Allineare la Carta dei Servizi alla pratica effettiva della didattica e del tutorato; monitorare gli ambienti di didattica sincrona	A4.f (revisione della Carta dei Servizi); A4 (monitoraggio ambienti sincroni con esiti agli organi)
C.1	Pubblicizzare le analisi delle opinioni degli studenti; estendere le rilevazioni ai dottorandi	D2.d (sezione pubblica, incluse analisi OPIS); D2 e B2 (rilevazioni dottorandi con uso nel riesame)
C.2	Dare piena evidenza alla documentazione AQ sulle pagine di Ateneo	D2.d (sezione pubblica dei dati e documenti AQ)
C.3	Implementare l'attività di audizione del NdV, con processo pianificato, modalità evidenti e restituzione degli esiti	Raccomandazione rivolta al Nucleo di Valutazione, che adotta il programma annuale in autonomia; il Piano assicura il riscontro documentato degli Organi agli esiti (D2.c)
D.1	Attuare il processo di internazionalizzazione monitorando gli obiettivi del Piano Strategico	A6 (indicatori, azioni e report annuale)
D.2	Promuovere la consapevolezza del ruolo delle	D3.f (formazione CPDS); A3

Rif.	Raccomandazione (sintesi)	Attuazione nel Piano
	CPDS; pubblicizzare le iniziative per speciali categorie di studenti	(pubblicizzazione Scuola di Eccellenza)
D.3	Armonizzare i servizi agli studenti tra le sedi, con standard minimi uniformi e coordinamento centrale; implementare il monitoraggio delle carriere	A5.b, A5.f (standard uniformi e dispersione del servizio); A3 (monitoraggio carriere)
E.1	Fondare gli obiettivi di ricerca dipartimentali sulle evidenze VQR/ASN	B1.a, D1.e (programmazione della ricerca nei Piani Strategici Dipartimentali, fondata sulle evidenze)
E.2	Consolidare il ruolo dei Dipartimenti nel monitoraggio e riesame di ricerca, terza missione e dottorato	D1.i (riesame annuale integrato); B1, C1, C2 (ruolo dei Comitati dipartimentali)
E.3	Criteri pubblici e trasparenti di distribuzione delle risorse per ricerca e terza missione; maggiore autonomia gestionale dei Dipartimenti	B1.b (criteri pubblici); D1 (autonomia nel nuovo Statuto)

Corsi di Studio, Dottorato e Dipartimenti

Il perimetro dell'accreditamento periodico comprende, oltre alla Sede, esiti riferiti ai singoli livelli, che il Piano assume con presidi dedicati e rendicontazione nel quadro CEV semestrale (D2.b, D2.i):

Livello	Esito	Presidio nel Piano
CdS L-19	Accreditamento condizionato, con attuazione delle condizioni entro 18 mesi e verifica intermedia	Programma dedicato con responsabile e milestone (A2.k); supervisione PQA; rendicontazione agli Organi
CdS — condizioni puntuali (D.CDS.1.4)	Quattro condizioni riferite a singoli Corsi di Studio	Attuazione nei corsi interessati entro le scadenze fissate, con verifica PQA e stato di avanzamento nel quadro CEV
CdS — raccomandazioni	39 raccomandazioni riferite ai Corsi di Studio valutati	Recepimento nei riesami ciclici dei CdS, con supervisione metodologica del PQA e verifica del quadro CEV
Dottorato	5 raccomandazioni	Recepimento nei riesami dei corsi di dottorato, con estensione delle rilevazioni delle opinioni dei dottorandi e uso documentato degli esiti (B2, D2)
Dipartimenti	11 raccomandazioni	Recepimento nei Piani Strategici Dipartimentali unici e nel riesame annuale integrato (D1.e, D1.i), con criteri pubblici di allocazione (B1.b) e scouting della valorizzazione (C2.b)

La verifica intermedia dei Corsi di Studio alla fine del terzo anno, disposta con il provvedimento di accreditamento, è assunta dal Piano come scadenza di sistema: il quadro CEV e i riesami ciclici sono programmati in modo da documentare, a quella data, l'attuazione integrale delle condizioni e lo stato di avanzamento delle raccomandazioni.

Allegato H — Matrice di raccordo Piano–performance

In attuazione del punto di attenzione A.1.1 e dell'indicatore qualitativo A.1 (integrazione tra pianificazione strategica e gestione della performance), la matrice collega ciascun obiettivo strategico alle responsabilità e alle strutture amministrative che concorrono a realizzarlo. Il Piano della Performance declina annualmente il raccordo in obiettivi operativi delle unità organizzative, con indicatori e target coerenti (D5.c); la matrice è aggiornata ogni anno contestualmente al Piano della Performance e il monitoraggio di efficacia confluisce nel riesame annuale unico.

Obiettivo	Responsabile politico	Responsabile operativo	Strutture amministrative e processi principali	Raccordo con il ciclo della performance
A1	Rettore	Direttore Generale con Delegato Programmazione Didattica	Ufficio Personale docente; programmazione didattica; presidio statistico	Obiettivi annuali su reclutamento, cruscotto di conformità, pubblicazione criteri
A2	Rettore con i Direttori	Delegato Programmazione Didattica; Presidente SUAF	Segreterie didattiche; Commissione Certificazione; sistemi antiplagio e monitoraggio esami; CETAL	Obiettivi annuali su regolamento verifiche, monitoraggio esami, Patto di integrità, programma L-19
A3	Delegato Successo formativo	Responsabile Osservatorio (presidio statistico)	Presidio statistico; Ufficio Inclusione; segreterie; rete Alumni	Obiettivi annuali su rilevazioni, rapporto pubblico, presa in carico BES/DSA
A4	Delegato Successo formativo	Responsabile Sistema tutoriale	Coordinamento tutor; piattaforma di tracciamento; gestione reclami; CETAL	Obiettivi annuali su dotazione, presa in carico, tempi di risposta, formazione
A5	Direttore Generale	Responsabile Rete	Logistica	Obiettivi annuali

Obiettivo	Responsabile politico	Responsabile operativo territoriale	Strutture amministrative e processi principali	Raccordo con il ciclo della performance
A6	Delegato Internazionalizzazione	Ufficio Internazionalizzazione	d'esame; convenzioni; audit di sede Accordi internazionali; mobilità; servizi studenti internazionali	su attivazione poli, standard di servizio, monitoraggio Obiettivi annuali su accordi, visiting, mobilità, servizi
B1	Delegato alla Ricerca	Responsabile Ufficio Ricerca	Ufficio Ricerca; supporto ai Comitati; gestione spazi	Obiettivi annuali su governance, criteri, HRS4R, spazi
B2	Delegato alla Ricerca	Responsabile Ufficio Ricerca	Ufficio Ricerca (IRIS, dottorati, open science, etica)	Obiettivi annuali su mappatura, valutazione strutture, AI for Science, dottorato
B3	Delegato alla Ricerca	Responsabile Ufficio Ricerca	Ufficio Ricerca (scouting, progettazione, gestione, rendicontazione)	Obiettivi annuali su proposte, servizi, sistema informativo
B4	Rettore	Responsabile scientifico dell'Ateneo nel CASE	Supporto amministrativo alla convenzione; accesso ai dati; PQA	Obiettivi annuali su studi, protocolli, quadro etico
C1	Delegato Terza Missione	Commissione TM/IS	Comunicazione; Dipartimenti; tracciamento partecipanti	Obiettivi annuali su programma, tracciamento, scuole
C2	Delegato Trasferimento Tecnologico	Responsabile Ufficio Ricerca	Ufficio Ricerca (valorizzazione, IP, conto terzi)	Obiettivi annuali su scouting, ricognizione IP, accordi
C3	Delegato Terza Missione	Commissione TM/IS; SUAF; CITELIN	SUAF; CITELIN; osservatorio	Obiettivi annuali su micro-

Obiettivo	Responsabile politico	Responsabile operativo	Strutture amministrative e processi principali	Raccordo con il ciclo della performance
D1	Rettore	Direttore Generale; commissione transizione	education– lavoro Affari istituzionali; personale; regolamenti	credenziali, impatto, partnership Obiettivi annuali su assetto transitorio, costituzione organi, riorganizzazione PTA
D2	Rettore con Presidente PQA	PQA; presidio statistico; DG (controllo di gestione)	AQ; controllo di gestione; DSI (cruscotto); sito	Obiettivi annuali su cruscotto, sezione pubblica, quadro CEV, riscontri
D3	Delegato agli Studenti	PQA; segreterie degli organi	Segreterie; elezioni; formazione rappresentanti	Obiettivi annuali su regolamento, Consulta, registro proposte
D4	Delegato Trasformazione digitale	Direzione sistemi informativi; DPO	DSI; contratti; protezione dati	Obiettivi annuali su politica IA, contratto SLA, laboratori, cruscotto BI
D5	Rettore e CdA	Direttore Generale	Risorse umane; bilancio; performance; GEP	Obiettivi annuali su quadro economico, matrice, clima, GEP
PT1	Rettore	Delegato Programmazione Didattica	Progettazione CdS; PQA (verifica ex ante); segreterie	Obiettivi annuali su progettazione, consultazioni, verifica ex ante
PT2	Rettore	Responsabile scientifico nel CASE	Convenzione; supporto amministrativo; audit etico	Obiettivi annuali su convenzione, conferenza, laboratori prioritari

Obiettivo	Responsabile politico	Responsabile operativo	Strutture amministrative e processi principali	Raccordo con il ciclo della performance
PT3	Rettore	Delegato Trasferimento Tecnologico	Ufficio Ricerca; affari legali (regolamento spin-off, convenzione)	Obiettivi annuali su convenzione, fondo pre-seed, dossier segnalati

Fonti e riferimenti

Documenti di Ateneo e di Gruppo: Documento di Mandato Rettorale 2026–2028 (maggio 2026); bozza del nuovo Statuto trasmessa al MUR (luglio 2026); Relazione di riesame del ciclo di pianificazione 2023–2025; Relazione annuale di riesame del Sistema di Governo e di AQ — anno 2024; ANVUR–CEV, Schede di valutazione dell’accreditamento periodico — Sede, Dipartimenti, Corsi di Studio, Dottorato (2026); progetto CASE — Center for Advanced Studies in Education (giugno 2026); Multiversity, Terza Missione e Incubatore — Considerazioni preliminari (luglio 2026); analisi di sviluppo dell’offerta 2027/28 (giugno 2026); risultati VQR 2020–2024 di Ateneo.

Fonti normative e di sistema: D.M. 1835/2024; D.M. 773/2024 (PRO3); L. 240/2010; modello AVA3 e Linee guida ANVUR per gli accreditamenti; Rapporto ANVUR 2026 sul sistema universitario (cap. 6, comparto digitale); Raccomandazione del Consiglio UE sulle micro-credenziali (2022); Carta europea dei ricercatori e HRS4R.