UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DEL SANNIO Benevento

AGGIORNAMENTO DEL PIANO STRATEGICO 2025-2027 BIENNIO 2026-2027

Approvato dal CdA
il 22 Luglio 2026

1. Premessa e Metodologia di Aggiornamento 3
1.1 Razionale dell'aggiornamento 3
1.2 Il contesto esterno e interno che giustifica la revisione 3
1.3 Il processo partecipativo e il ruolo del monitoraggio 4
1.4 Principi ispiratori dell'aggiornamento 6
1.5 Recepimento delle azioni di miglioramento del Riesame 7
1.6 Allineamento dei Piani Strategici dei Dipartimenti 9
1.7 Struttura e contenuti del documento aggiornato 10
2. Quadro delle criticità e aree di intervento prioritario 11
2.1 Indicatori in peggioramento 11
2.1.1. Indicatore 2 – Didattica: Laureati entro un anno fuori corso 12
2.1.2. Indicatore 16 – Servizi agli Studenti: Soddisfazione dei laureandi 13
2.1.3. Indicatore 20 – Internazionalizzazione: CFU conseguiti all'estero 14
2.1.4. Indicatore 41 – Sviluppo Organizzativo: Ore di docenza da docenti a tempo indeterminato 15
2.2 Indicatori da attenzionare 16
2.2.1. Indicatore 14 – Terza Missione: Convenzioni con ordini professionali 16
2.2.2. Indicatore 17 – Servizi agli Studenti: Rapporto studenti regolari/docenti 17
2.2.3. Indicatore 25 – Sostenibilità: Aggiornamento e approvazione del PSCL 18
2.2.4. Indicatore 27 – Sostenibilità energetica: Autoconsumo da fotovoltaico (RSE) 19
2.2.5. Indicatore 39 – Pari Opportunità: Convegni sulla partecipazione femminile nella scienza. 20
3. Ricalibrazione strategica per area 21
3.1 Criteri di revisione per area strategica 21
3.1.1 Didattica 22
3.1.2 Ricerca 22
3.1.3 Terza Missione 23
3.1.4 Servizi agli Studenti 23
3.1.5 Internazionalizzazione 23
3.1.6 Sostenibilità 24
3.1.7 Pari Opportunità 24
3.1.8 Sviluppo Organizzativo 24
3.2 Il nuovo cruscotto degli indicatori 24
4. Azioni correttive dettagliate e cronoprogramma 2026-2027 40
4.1 Cronoprogramma sintetico delle azioni correttive prioritarie 40
4.2 Matrice delle responsabilità per la raccolta ed elaborazione dei dati 45
4.3 Azioni di Rafforzamento Trasversale e Cruscotto Integrato per la Raccolta e l'Analisi dei Dati .. 54
4.3.1 Elenco delle azioni di rafforzamento trasversale 55
4.3.2 Indicatori di processo per le azioni trasversali principali 58

5. Sostenibilità finanziaria, valorizzazione delle risorse nel bilancio preventivo e struttura organizzativa del PIAO 61
5.1 Il principio di sostenibilità finanziaria nel Piano Strategico 61
5.2 La valorizzazione delle risorse nel bilancio preventivo 62
5.3 Il PIAO come strumento organizzativo abilitante del Piano Strategico 63
5.4 Coerenza tra Piano Strategico, bilancio preventivo e PIAO: un quadro di raccordo 64
6. Monitoraggio e reporting: modalità e tempi dei futuri monitoraggi 66
6.1 Tipologie e frequenze di monitoraggio 67
6.2 Flussi di reporting e governance 70
6.3 Aggiornamento della nota metodologica 71
6.4 Riesame intermedio 2027 e ulteriore aggiornamento 71
7. Appendici metodologiche 73
7.1 Appendice Metodologica: nuovi indicatori e indicatori riformulati 73
7.2 Matrice dei Rischi e Piano di Mitigazione 81
7.2.1 Matrice dei Rischi e Piano di Mitigazione 81
7.2.2 Matrice dei Rischi Strategici per il Biennio 2026-2027 82
7.2.3 Piano di Mitigazione dei Rischi Critici e Moderati 83
7.2.4 Monitoraggio dei rischi 85
7.3 Criteri per l'Assegnazione dei Target degli Indicatori "da definire" 86
7.3.1 Ambito di applicazione e Responsabilità 86
7.3.2 Principi generali per la definizione dei target 90
7.3.3 Metodologia di calcolo del target per tipologia di indicatore 91
7.3.4 Disposizioni finali 92

1. Premessa e Metodologia di Aggiornamento

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del Piano Strategico 2025-2027 dell'Università degli Studi del Sannio per il biennio residuo 2026-2027, predisposto dalla Commissione Permanente per la Programmazione Strategica, il Monitoraggio e il Riesame (nel seguito indicata anche come Commissione o Commissione Permanente), in collaborazione con il gruppo di lavoro e il personale tecnico amministrativo di supporto individuati con nota prot. 381 del 09/01/2026, sulla base degli esiti della Relazione di Monitoraggio 2025, approvata nella seduta del Senato Accademico del 19 maggio 2026, e del Rapporto di Riesame, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 27 maggio 2026.

1.1 Razionale dell'aggiornamento

Il Piano Strategico 2025-2027 dell'Università degli Studi del Sannio è stato concepito, fin dalla sua origine, come uno strumento dinamico e flessibile, capace di adattarsi all'evoluzione del contesto esterno, alle opportunità finanziarie emergenti, ai vincoli normativi e, soprattutto, ai risultati progressivi delle azioni intraprese. A differenza di una pianificazione rigida, l'Ateneo ha scelto un approccio orientato al Miglioramento Continuo, in cui il monitoraggio non è una mera verifica a posteriori, ma un vero e proprio momento di apprendimento organizzativo e di ricalibrazione strategica.

Questo documento recepisce gli esiti degli incontri con gli stakeholder interni ed esterni ed è coerente con la Strategia per la Qualità della Rettrice 2025-2031, in attuazione del Riesame che ha richiesto l'allineamento strutturale del Piano alla nuova Strategia. L'aggiornamento si inserisce nel quadro del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) di Ateneo, in conformità con gli ESG, le Linee Guida AVA dell'ANVUR e il Ciclo di Deming (Plan-Do-Check-Act). Integra e corregge il Piano originale laddove necessario, mantenendo saldi gli otto ambiti strategici (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi agli Studenti, Internazionalizzazione, Sostenibilità, Pari Opportunità, Sviluppo Organizzativo), la visione, la missione e gli obiettivi strategici generali.

1.2 Il contesto esterno e interno che giustifica la revisione

Dall'approvazione del Piano originale (marzo 2025) a oggi, il contesto in cui opera l'Università del Sannio è ulteriormente mutato, rendendo opportuna una riflessione critica sugli strumenti e sulle priorità.

Sul piano esterno, la transizione post-PNRR segna l'uscita dal periodo di massima intensità del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: le risorse straordinarie che hanno alimentato la ricerca, le borse di dottorato e gli investimenti infrastrutturali tendono a ridursi, rendendo necessaria una maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento (Horizon Europe, bandi regionali, fondazioni private, accordi con imprese). Permane l'inverno demografico: le province di Benevento e Avellino e, più in generale, le aree interne del Mezzogiorno continuano a registrare tassi di natalità in calo e un progressivo spopolamento giovanile, con effetti potenzialmente negativi sulle immatricolazioni, nonostante la buona capacità di attrazione dell'Ateneo. La competitività tra atenei, sia a livello nazionale che internazionale, si è

intensificata, con un ruolo crescente delle università telematiche e dei percorsi formativi ibridi. Le aspettative degli studenti e delle famiglie sono mutate: gli indicatori di soddisfazione e la qualità percepita dei servizi (dalle segreterie agli spazi, dalle opportunità di mobilità al rapporto con i docenti) sono diventati fattori decisivi nelle scelte di iscrizione.
Sul piano interno, la crescita degli iscritti e l'ampliamento dell'offerta formativa, pur positiva in termini di numerosità, ha messo sotto tensione alcuni servizi, in particolare il rapporto studenti/docenti e la quantità di didattica erogata da personale strutturato. L'investimento infrastrutturale (PalaUnisannio, ristrutturazione di plessi, nuove aule e laboratori) ha migliorato gli spazi, ma richiede ora una gestione sostenibile e una piena integrazione con la vita accademica. La qualità della ricerca ha raggiunto livelli eccellenti, ma tale risultato è in parte legato a finanziamenti temporanei (PNRR, borse regionali), che richiedono una strategia di consolidamento.
Alla luce di questi elementi, l'aggiornamento del Piano non è un atto amministrativo formale, ma una scelta di governo consapevole, finalizzata a mantenere l'Ateneo sulla traiettoria di miglioramento, senza subire passivamente gli eventi.

1.3 Il processo partecipativo e il ruolo del monitoraggio

L'aggiornamento si fonda su un processo partecipativo che ha coinvolto:

- La Commissione Permanente per la Programmazione Strategica, il Monitoraggio e il Riesame, che ha analizzato nella Relazione di monitoraggio i valori dei 41 indicatori del cruscotto direzionale per l'anno 2025.
- Il Presidio della Qualità di Ateneo, che ha espresso feedback sulla coerenza metodologica del monitoraggio e ha supportato la Commissione nella realizzazione del Riesame del Piano Strategico 2025-2027.
- I Delegati e le Delegate della Rettrice e i Direttori dei Dipartimenti per le otto aree strategiche, chiamati a condividere le criticità e a proporre azioni correttive.
- Le strutture amministrative di supporto, che hanno fornito dati e valutazioni qualitative.
- Le consultazioni con gli stakeholder interni ed esterni, nel corso delle quali sono emerse indicazioni preziose su formazione professionale, pari opportunità, servizi agli studenti e sviluppo organizzativo.

In particolare, in ottemperanza al principio di trasparenza e apertura al territorio che caratterizza la missione dell'Ateneo, si sono tenute due distinte sessioni di ascolto attivo:

1. Consultazione con gli Stakeholder Esterni (29 maggio 2026): hanno partecipato rappresentanti del mondo delle imprese, degli ordini professionali, delle associazioni di categoria, delle istituzioni locali e delle scuole secondarie di secondo grado del territorio.
2. Consultazione con gli Stakeholder Interni (3 giugno 2026): hanno preso parte rappresentanti del personale docente, del personale tecnico-amministrativo, dei rappresentanti degli studenti e dei dottorandi (attraverso il Consiglio degli Studenti).

Le consultazioni con gli stakeholder esterni hanno rappresentato un momento di confronto trasparente e costruttivo, nel corso del quale hanno espresso un netto apprezzamento per la

qualità del lavoro finora svolto dall'Ateneo. In particolare, è stato evidenziato come, in un contesto territoriale complesso come quello delle aree interne del Mezzogiorno, l'Università degli Studi del Sannio rappresenti non solo un motore di formazione e ricerca, ma un vero e proprio attore dello sviluppo locale, capace di dialogare con le istituzioni e il tessuto produttivo con responsabilità e lungimiranza.

In secondo luogo, e di conseguenza, dalle consultazioni è emersa con chiarezza la volontà condivisa di definire azioni congiunte e sinergiche a vantaggio del territorio, rafforzando il senso di appartenenza e la corresponsabilità verso gli obiettivi di Ateneo. La disponibilità degli stakeholder esterni a collaborare attivamente (es. gli ordini professionali per l'Ind. 14, le imprese per i contratti di ricerca TM1) e il contributo propositivo degli attori interni hanno trasformato il piano in un patto strategico condiviso, radicato nel territorio e orientato al suo sviluppo.

Analogamente, la consultazione con gli stakeholder interni ha evidenziato con chiarezza alcune priorità trasversali per il miglioramento della vita accademica e l'efficacia della governance. In primo luogo, è stata ribadita l'urgenza di rafforzare le politiche di sostenibilità ambientale, agendo sia attraverso interventi strutturali (efficientamento energetico, gestione dei rifiuti) sia mediante azioni culturali e formative che coinvolgano l'intera comunità universitaria. È emersa, inoltre, l'esigenza di potenziare la comunicazione istituzionale, adottando strumenti e canali digitali più prossimi al linguaggio e alle abitudini dei giovani.

È stata altresì evidenziata l'importanza di un cruscotto integrato degli indicatori come strumento irrinunciabile per la raccolta e la gestione organica dei dati. Tale cruscotto non solo consentirebbe di superare l'attuale frammentazione informativa tra uffici e dipartimenti, ma offrirebbe alla Rettrice, alla Direttrice Generale e ai delegati una base oggettiva e tempestiva per il monitoraggio strategico e per l'adozione di azioni correttive mirate.

Quanto al ruolo del monitoraggio, esso costituisce l'elemento qualificante dell'intero impianto di programmazione strategica dell'Ateneo. A differenza di un approccio meramente rendicontativo e di controllo, il monitoraggio è stato concepito fin dall'origine come un vero e proprio strumento di apprendimento organizzativo e di supporto ai processi decisionali. Pertanto, la Relazione di monitoraggio 2025 non si è limitata a registrare il raggiungimento o meno dei target, ma ha svolto tre funzioni essenziali.

In primo luogo, una funzione diagnostica: l'analisi sistematica dei 41 indicatori ha permesso di distinguere tra risultati strutturalmente consolidati (23 indicatori hanno già superato il target 2027) e criticità emergenti (4 indicatori in peggioramento, 5 da attenzionare), evitando sia l'eccesso di ottimismo sia l'allarmismo generalizzato. Questa diagnosi differenziata è stata la base per la ricalibrazione selettiva delle azioni.

In secondo luogo, una funzione di allerta precoce: il monitoraggio ha consentito di intercettare segnali di criticità prima che si traducessero in scostamenti irreversibili, permettendo all'Ateneo di attivare tempestivamente le azioni correttive necessarie. Senza un sistema di rilevazione continuo e integrato, tali squilibri sarebbero rimasti invisibili, vanificando la possibilità di intervenire sulle cause profonde. L'allerta precoce trasforma il monitoraggio da strumento di verifica ex post a leva di intervento in itinere, riducendo il divario tra rilevazione e azione.

Infine, una funzione di accountability trasparente: storicamente, il monitoraggio tendeva a configurarsi come un esercizio tecnico interno, confinato negli uffici di pianificazione e percepito come un adempimento formale, lontano dalle dinamiche concrete del territorio e scarsamente incidente sulle scelte operative. Con il presente aggiornamento, questa logica è stata superata: il monitoraggio è diventato una leva di collaborazione territoriale condivisa, poiché i dati e le analisi non sono più un patrimonio riservato della governance, ma uno strumento di dialogo aperto con le imprese, le istituzioni, le scuole e le associazioni professionali. In questo modo, il monitoraggio ha cessato di essere un atto unilaterale di rendicontazione per diventare un processo bidirezionale di corresponsabilità, in cui l'Ateneo e il territorio condividono diagnosi, obiettivi e impegni operativi. È questa la trasformazione più significativa: da esercizio tecnico interno a spazio di confronto generativo, dove la trasparenza genera fiducia e la fiducia favorisce azione congiunta.

1.4 Principi ispiratori dell'aggiornamento

L'aggiornamento si fonda su alcuni principi guida che ne orientano l'impianto complessivo, i contenuti e le modalità di attuazione. In primo luogo, esso recepisce, anche sulla scorta del Riesame, gli indirizzi della nuova Strategia per la Qualità della Rettrice, che ha individuato ulteriori ambiti di intervento e specifiche azioni operative, con particolare riferimento alla didattica, ai servizi agli studenti, alla terza missione, alle pari opportunità e allo sviluppo organizzativo. Il presente documento integra tali indicazioni in modo organico e coerente all'interno della programmazione strategica dell'Ateneo.

Un secondo principio ispiratore è rappresentato dalla continuità e dalla coerenza dell'azione programmatoria: gli obiettivi strategici di lungo periodo vengono confermati, pur prevedendo, ove necessario, una rimodulazione delle azioni e dei target. Per gli obiettivi già conseguiti si propone, in un'ottica di Miglioramento Continuo, un innalzamento dei risultati attesi o l'introduzione di azioni complementari volte a consolidare i progressi raggiunti. Tali azioni sono programmate secondo il principio del realismo e dell'ambizione: i target aggiornati restano sfidanti – si pensi, ad esempio, all'incremento dei CFU conseguiti all'estero da 0.005 registrati nel 2025 a 0.02 – ma risultano realistici rispetto alle risorse effettivamente disponibili e ai tempi del biennio residuo.

L'orientamento al risultato e all'impatto guida il processo di aggiornamento: il sistema di monitoraggio non si limita a verificare i processi attivati, ma misura gli effetti concreti sulle carriere degli studenti, sulla qualità della produzione scientifica e sul territorio di riferimento, in coerenza con la missione pubblica dell'Università degli Studi del Sannio. Tutti gli scostamenti rispetto alla programmazione originaria e le relative correzioni sono inoltre esplicitamente documentati e motivati nella Sezione 3 del presente documento, senza omissioni né sottointesi.

Infine, l'aggiornamento segue il principio della flessibilità responsabile: l'Ateneo si riserva di effettuare un ulteriore aggiornamento intermedio nel corso del 2027, a valle del monitoraggio per l'anno 2026, qualora le condizioni di contesto – ad esempio una variazione significativa dei

finanziamenti disponibili o un cambiamento del quadro normativo – dovessero mutare radicalmente rispetto alle previsioni attuali.

1.5 Recepimento delle azioni di miglioramento del Riesame

Il Rapporto di Riesame del Piano Strategico 2025-2027 ha rappresentato un momento cruciale di apprendimento organizzativo e di ricalibrazione del sistema di pianificazione dell'Ateneo. A valle dell'analisi dello stato di attuazione del Piano, della verifica dell'adeguatezza alla Strategia per la Qualità della Rettrice e dell'applicazione del ciclo PDCA, il Riesame ha formulato sei azioni di miglioramento, rivolte sia alla governance centrale sia alle strutture amministrative e dipartimentali, con l'obiettivo di rendere il Piano Strategico più efficace, attuabile e allineato agli indirizzi strategici di Ateneo.
Di seguito si verifica puntualmente la corrispondenza tra ciascuna azione di miglioramento proposta dal Riesame e le specifiche sezioni dell'aggiornamento del Piano Strategico che ne danno attuazione.

1. **Allineamento del PS alla nuova Strategia per la Qualità della Rettrice.** L'esigenza di raccordo con la Strategia per la Qualità 2025-2031, richiamata nella Premessa metodologica, è stata recepita attraverso l'introduzione di nuovi indicatori funzionali a colmare i gap rilevati. Tali indicatori sono illustrati nei criteri di revisione per area e nella tabella riepilogativa del cruscotto aggiornato (Sezione 3 del presente documento). Le nuove aree presidiate comprendono, in particolare, l'attrattività dell'offerta formativa e i processi di gestione della didattica, i servizi agli studenti fuori sede, il contrasto alle discriminazioni attraverso reti esterne, le misure per studenti con esigenze particolari, il benessere organizzativo e lo sviluppo delle competenze trasversali del personale.
2. **Ricalibrazione dei target sulla base di analisi di contesto (valori storici, benchmark esterni, risorse).** I target rivisti sono evidenziati nel nuovo cruscotto degli indicatori, con le relative note ai criteri di revisione che esplicitano, per ciascuna area, la logica di adeguamento (conversione in soglia di non regressione, riduzione per sostenibilità finanziaria, innalzamento a seguito di risultati già conseguiti). Laddove, invece, non fosse disponibile una baseline sufficientemente robusta alla data di redazione del presente documento, gli indicatori sono stati provvisoriamente contrassegnati con l'indicazione "(da definire)". Per questi ultimi, la presente procedura stabilisce che la baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e il target sarà conseguentemente determinato entro la stessa scadenza, secondo le metodologie di calcolo (serie storica, benchmark esterno o soglia minima) dettagliate in appendice.
3. **Rafforzamento del collegamento PS–PIAO–bilancio previsionale.** L'aggiornamento dedica un'intera sezione al raccordo tra il Piano Strategico, il bilancio preventivo e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). In essa viene enunciato il principio di sostenibilità finanziaria che guida la programmazione strategica, con esplicita indicazione che ogni azione correttiva e ogni nuovo obiettivo deve trovare corrispondenza nei documenti di previsione finanziaria dell'Ateneo. Sono inoltre individuate le categorie di intervento che richiedono una specifica valorizzazione nel

bilancio preventivo, tra cui le azioni correttive sugli indicatori critici, il potenziamento della mobilità internazionale, l'implementazione dei nuovi indicatori e il sostegno alla diversificazione delle fonti di finanziamento. A livello operativo, vengono proposte misure concrete quali l'introduzione di una sezione di raccordo esplicita nel bilancio preventivo e la costituzione di un Gruppo di Coordinamento Integrato per la Pianificazione, con il compito di verificare semestralmente la coerenza tra avanzamento strategico, disponibilità di bilancio e obiettivi di performance.

4. **Definizione di una matrice delle responsabilità con scadenze per azioni/obiettivi.** La matrice delle responsabilità è presentata nella sezione 4 del presente documento e costituisce un elemento di innovazione strutturale del sistema di governance. Essa distingue per ciascun indicatore e azione il proprietario del dato, l'estrattore e validatore, il responsabile del monitoraggio, la frequenza di consegna differenziata (annuale, semestrale, trimestrale, a evento) e le fonti di riferimento. La matrice copre l'intero cruscotto direzionale e integra le azioni correttive del cronoprogramma con l'indicazione esplicita dei tempi di verifica.
5. **Monitoraggio del Piano includendo anche le relazioni annuali dei Delegati.** Il paragrafo 6.2 ("Flussi di reporting e governance") definisce il ruolo dei Delegati come responsabili del monitoraggio per i rispettivi ambiti, incaricati di validare i dati e di fornire feedback specifici di area, contestualmente alla predisposizione di una relazione annuale che documenti le azioni svolte e i risultati conseguiti per il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico di propria competenza. Inoltre, la matrice delle responsabilità assegna esplicitamente a ciascun Delegato la responsabilità del monitoraggio per le tematiche di competenza.
6. **Introduzione di indicatori per la verifica dell'avanzamento delle azioni correttive.** Il paragrafo 4.1 presenta un elenco strutturato di azioni correttive riferite agli indicatori classificati come "in peggioramento" o "da attenzionare" nella Relazione di Monitoraggio 2025, specificando per ciascuna di esse l'indicatore di riferimento, la descrizione operativa dell'azione, il responsabile operativo, i tempi di verifica e le risorse necessarie. Questo impianto consente di monitorare l'avanzamento delle azioni correttive con cadenza definita (semestrale per gli indicatori critici, trimestrale per specifiche criticità tecniche), superando la criticità segnalata dal Riesame relativa all'assenza di piani operativi con responsabili nominati e scadenze vincolanti. La matrice delle responsabilità integra ulteriormente questo dispositivo, assegnando a ciascun indicatore le figure preposte alla rilevazione e alla validazione dei dati.

In definitiva, tutte le azioni di miglioramento indicate nel Riesame sono state puntualmente attuate attraverso un processo strutturato di presa in carico, elaborazione e integrazione nel presente aggiornamento, garantendo la piena coerenza tra la fase di "Act" (Riesame) e la fase di "Plan" (ricalibrazione strategica) del ciclo PDCA. L'effettiva implementazione di queste azioni sarà oggetto di verifica nella Relazione di Monitoraggio 2026 e nell'eventuale Riesame intermedio del 2027, secondo le modalità e i tempi definiti nel paragrafo 6.4.

1.6 Allineamento dei Piani Strategici dei Dipartimenti

L'Università degli Studi del Sannio adotta un modello di pianificazione strategica a due livelli, in cui il Piano Strategico di Ateneo costituisce il quadro di riferimento vincolante per la programmazione dipartimentale. In seguito all'aggiornamento per il biennio 2026-2027, i Piani Strategici dei Dipartimenti devono essere riesaminati e, se necessario, riformulati per garantire la piena coerenza con gli obiettivi, gli indicatori e le azioni correttive definiti nel presente documento.

Tale riformulazione si inserisce nel quadro della più generale necessità di rafforzare l'integrazione tra le attività dipartimentali e le strategie centrali dell'Ateneo, superando una logica meramente formale a favore di una collaborazione sostanziale e continuativa. I Dipartimenti sono chiamati non solo a recepire gli obiettivi di Ateneo, ma anche a partecipare attivamente alla loro definizione operativa, attraverso meccanismi di consultazione, monitoraggio congiunto e condivisione di buone pratiche. Solo attraverso tale sinergia sistematica sarà possibile garantire che la programmazione dipartimentale non costituisca un semplice adattamento locale, ma un contributo attivo e coerente al raggiungimento della missione complessiva dell'Università.

Il principio di allineamento si declina in tre obblighi operativi per i Dipartimenti:

1. **Coerenza verticale degli obiettivi**: ciascun Dipartimento è tenuto a declinare gli obiettivi strategici di Ateneo prioritariamente nelle aree Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione in obiettivi dipartimentali specifici, misurabili e temporalmente definiti, rispettando i target e le scadenze del cruscotto direzionale aggiornato. Laddove un Dipartimento non abbia competenza diretta su una determinata area (es. Pari Opportunità, Sviluppo Organizzativo), esso è comunque chiamato a contribuire attraverso azioni di supporto e collaborazione trasversale. Inoltre, è ciascun Dipartimento dovrà valutare l'opportunità di inserire ulteriori obiettivi che tengano conto delle proprie specificità, al fine di valorizzarne le peculiarità in termini di vocazione scientifica, risorse umane, strutture disponibili e contesto di riferimento, sempre nel rispetto della coerenza complessiva con la pianificazione strategica dell'Ateneo e senza compromettere il raggiungimento dei target e delle scadenze previste dal cruscotto direzionale.
2. **Condivisione delle azioni correttive**: per gli indicatori in peggioramento o da attenzionare (Ind. 2, 14, 16, 17, 20, 25, 27, 39, 41), ciascun Dipartimento è tenuto a redigere, entro il 31 dicembre 2026, una breve nota integrativa al proprio Piano Strategico (o alla propria programmazione annuale) in cui si specificano le misure concrete adottate per contribuire al recupero degli scostamenti, con particolare attenzione alle variabilità interne tra Corsi di Studio (es. per gli Indicatori 2 e 16).
3. **Monitoraggio dipartimentale e reporting**: i Dipartimenti trasmettono annualmente alla Commissione Permanente per la Programmazione Strategica, il Monitoraggio e il Riesame – entro il 30 aprile di ciascun anno – un report sintetico sullo stato di attuazione degli obiettivi dipartimentali allineati al Piano di Ateneo. Il report è allegato alla Relazione di Monitoraggio annuale e concorre alla valutazione della performance organizzativa del Dipartimento.

1.7 Struttura e contenuti del documento aggiornato

Il presente aggiornamento è articolato nelle seguenti sezioni:

- Sezione 2 – Quadro delle criticità e aree di intervento prioritario, con l'identificazione chiara degli indicatori in stato di attenzione o criticità.
- Sezione 3 – Ricalibrazione strategica per area, riportante una descrizione dettagliata delle azioni correttive per le 8 aree del Piano.
- Sezione 4 – Azioni correttive dettagliate e cronoprogramma 2026-2027, con la predisposizione di una matrice di responsabilità che definisca tempi e modalità certi nella raccolta ed elaborazione dei dati.
- Sezione 5 – Sostenibilità finanziaria, valorizzazione delle risorse nel bilancio preventivo e struttura organizzativa del PIAO.
- Sezione 6 – Monitoraggio e reporting: modalità e tempi dei futuri monitoraggi e aggiornamento della nota metodologica.
- Sezione 7 – Appendici metodologiche di supporto.

L'aggiornamento entra in vigore dalla data di approvazione da parte del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione e sostituisce, per le parti modificate, le corrispondenti sezioni del Piano Strategico originale.

2. Quadro delle criticità e aree di intervento prioritario

La presente sezione illustra l'esito del monitoraggio degli indicatori del cruscotto direzionale per l'anno 2025, con particolare riferimento alle aree che presentano scostamenti rilevanti rispetto alla baseline o traiettorie di avanzamento insufficienti a garantire il raggiungimento dei target fissati al 2027. L'analisi si articola in due sottosezioni distinte: la prima (§ 2.1) raggruppa gli indicatori in peggioramento rispetto alla baseline, ossia quelli per i quali il dato 2025 risulta inferiore al valore di partenza e che richiedono, pertanto, un'inversione di tendenza netta nel biennio residuo; la seconda (§ 2.2) raccoglie invece gli indicatori da attenzionare, vale a dire quelli che, pur non avendo ancora registrato un peggioramento assoluto, mostrano una progressione insufficiente e rischiano di non conseguire il target entro la scadenza prevista. Per ciascun indicatore sono indicate le cause ritenute più probabili dello scostamento e le azioni correttive proposte, la cui attuazione operativa è dettagliata nella Sezione 4.

2.1 Indicatori in peggioramento

La Relazione di Monitoraggio 2025 individua quattro indicatori che presentano un peggioramento significativo rispetto alla baseline, allontanandosi dai target prefissati per il 2027. Per ciascuno di essi, la Relazione propone azioni correttive specifiche e tempistiche di attuazione.

Di seguito si riportano i 4 indicatori in peggioramento, con le relative tabelle riepilogative.

2.1.1. Indicatore 2 – Didattica: Laureati entro un anno fuori corso

Il dato evidenzia un peggioramento della durata media degli studi, per cui diventa prioritaria l'esigenza di individuarne le cause e predisporre interventi mirati. Nonostante il miglioramento della progressione regolare delle carriere al primo anno, il beneficio non può essere ancora percepito per le coorti di interesse, per cui si pone comunque l'esigenza di verificare la presenza di eventuali criticità nel biennio successivo e nella fase di avvio e completamento della tesi.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso
Baseline	71,7%
Target 2027	72,5%
Dato 2025	67,4%
Scostamento	-4,3 punti percentuali rispetto alla baseline

Esiste probabilmente una variabilità significativa tra diversi corsi di studio, con alcuni che registrano tassi di fuori corso più elevati di altri. Inoltre, le attuali risorse di tutorato sono essenzialmente concentrate sul passaggio I-II anno, lasciando scoperte le esigenze di supporto degli studenti degli anni intermedi e terminali. Va infine verificato se i tempi della tesi di laurea sono coerenti con i CFU assegnati.
Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Attivare un monitoraggio specifico sugli studenti fuori corso per verificare la presenza di eventuali criticità in alcuni corsi di studio	Identificare i CdS con tassi di fuori corso superiori alla media e le cause specifiche (difficoltà in esami, tesi, ecc.)
Istituire un sistema di alert per gli studenti che non raggiungono i CFU previsti nei primi due anni del percorso universitario	Intervenire precocemente sugli studenti a rischio di fuori corso, consentendo azioni di supporto tempestive
Potenziare i servizi di tutorato durante l'intero percorso di studio (non solo nel primo anno)	Garantire un accompagnamento continuo, riducendo l'abbandono e i rallentamenti negli anni centrali e nella fase della tesi

2.1.2. Indicatore 16 – Servizi agli Studenti: Soddisfazione dei laureandi

Il dato mostra una riduzione non trascurabile della soddisfazione degli studenti al termine della loro esperienza universitaria, che richiede un'analisi approfondita delle cause. La soddisfazione dei laureandi è infatti un indicatore sintetico di qualità percepita dell'intera esperienza universitaria, che riflette la qualità della didattica, l'efficienza dei servizi amministrativi, l'adeguatezza degli spazi, il rapporto con i docenti, le opportunità di tirocinio e placement, la percezione di valore del titolo conseguito.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio
Baseline	0.955
Target 2027	0.960
Dato 2025	0.912
Scostamento	-0.043 rispetto alla baseline

Si rende necessaria una indagine di dettaglio per individuare le aree di insoddisfazione specifiche e verificare la presenza di eventuali correlazioni con altri indicatori (laureati fuori corso, rapporto studenti/docenti, docenza da personale strutturato).
Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Avviare un'indagine qualitativa ad hoc (focus group, survey supplementare) per identificare i fattori di insoddisfazione	Comprendere le cause profonde del calo di soddisfazione (didattica, servizi, spazi, rapporti con docenti)
Istituire un tavolo di lavoro con i presidenti di Corso di Laurea, gli studenti e il Delegato alla Didattica	Co-progettare interventi mirati sulla base delle evidenze emerse dall'indagine qualitativa
In casi di criticità strutturali, predisporre un monitoraggio della soddisfazione degli studenti durante tutto il percorso universitario	Rilevare tempestivamente eventuali cali di soddisfazione, consentendo azioni correttive in itinere, non solo alla fine

2.1.3. Indicatore 20 – Internazionalizzazione: CFU conseguiti all'estero

È uno degli indicatori più critici, con valori molto lontani dal target, Il dato è reso ancora più preoccupante dal confronto con l'Indicatore 22 (studenti partecipanti ai bandi di mobilità internazionale), che ha già superato il target 2027. Questo paradosso della mobilità – alta partecipazione ai bandi, bassa acquisizione di CFU all'estero – indica chiaramente che il problema è qualitativo e procedurale, non quantitativo.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"
Baseline	0.007
Target 2027	0.020
Dato 2025	0.005
Scostamento	-0.002 rispetto alla baseline

Molti studenti partecipano ai bandi di mobilità, poi non partono o sostengono un numero limitato di esami. Tra le possibili cause, che andranno opportunamente investigate, si segnalano procedure burocratiche complesse, mancanza di accordi didattici chiari con le università partner, insufficiente supporto logistico (alloggi, visti, assicurazioni), motivazioni economiche.
Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Monitorare il tasso di conversione tra partecipanti ai bandi e partenze effettive	Misurare il divario tra interesse dichiarato e mobilità reale, base per interventi mirati
Adottare piani di studio predefiniti per le destinazioni più frequentate	Facilitare il riconoscimento dei CFU, riducendo gli ostacoli burocratici e aumentando la propensione alla partenza
Introdurre un colloquio di supporto prima della partenza	Preparare gli studenti sugli aspetti logistici, accademici e culturali, aumentando la probabilità di successo della mobilità
Potenziare le attività amministrative e di supporto dedicate alla mobilità internazionale, con particolare riferimento alla sistemazione, alla logistica e alla lingua	Rimuovere le barriere pratiche (alloggi, visti, barriere linguistiche) che spesso impediscono la partenza
Possibilità di incrementare gli incentivi economici per gli studenti, in particolare per le destinazioni extra-EU	Ridurre l'impatto delle motivazioni economiche sulla rinuncia alla mobilità

2.1.4. Indicatore 41 – Sviluppo Organizzativo: Ore di docenza da docenti a tempo indeterminato

L'Indicatore misura il grado di strutturazione del carico didattico potenzialmente erogato dell'Ateneo. Un valore alto indica una maggiore stabilità, continuità didattica e integrazione dei docenti nel tessuto accademico; un valore basso segnala un maggior ricorso a docenti a contratto, con possibili ricadute sulla qualità percepita della didattica e sulla coerenza dell'offerta formativa. L'andamento negativo dell'indicatore è dovuto alla riduzione del numero di docenti strutturati nel 2025 rispetto agli anni passati e all'aumento del carico didattico complessivo per la crescita dell'offerta formativa.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale di ore di docenza erogate
Baseline	0.785
Target 2027	0.800
Dato 2025	0.714
Scostamento	-0.071 rispetto alla baseline

Va avviato un monitoraggio accurato della didattica erogata e programmata e della didattica potenziale assicurata da ciascun SSD. Andrà anche analizzato il contributo significativo che, già a partire dal 2026, verrà garantito dal passaggio di numerosi RU e RTD-B nel ruolo dei professori associati (con prese di servizio a partire da ottobre 2025).
Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Avviare una mappatura della copertura degli insegnamenti nei vari corsi di laurea ed attenzionare quelli con il maggior ricorso a docenti a contratto	Identificare le aree più critiche nelle quali la didattica dipende eccessivamente da personale non strutturato
Definire obiettivi per la riduzione della docenza a contratto	Pianificare un graduale riequilibrio tra docenti strutturati e contrattisti, migliorando stabilità e qualità
Razionalizzare l'offerta formativa in caso di sovrapposizione o frammentazione degli insegnamenti	Ottimizzare l'uso delle risorse docenti strutturate, riducendo la necessità di ricorrere a contratti esterni

2.2 Indicatori da attenzionare

La Relazione di Monitoraggio 2025 individua cinque indicatori che, pur non presentando un peggioramento rispetto alla baseline, sono caratterizzati da una traiettoria che non consente di assicurare, con ragionevole certezza, il raggiungimento dei target prefissati per il 2027. Per ciascuno di essi, la Relazione propone azioni correttive specifiche e tempistiche di attuazione. Di seguito si riportano i 5 indicatori da attenzionare, con le relative tabelle riepilogative.

2.2.1. Indicatore 14 – Terza Missione: Convenzioni con ordini professionali

Il dato evidenzia una stagnazione preoccupante: nonostante il target 2027 sia fissato a 9 convenzioni attive, il valore al 2025 rimane invariato rispetto alla baseline (6). Nessuna azione in tal senso è stata condotta nell'anno 2025. L'assenza di progressione rischia di rendere irraggiungibile l'obiettivo entro la fine del triennio, a meno di un'accelerazione significativa nel biennio residuo. Gli ordini professionali rappresentano canali privilegiati per la formazione continua, i master e il placement dei laureati; il mancato sviluppo di queste relazioni costituisce un'opportunità persa per l'Ateneo.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	Numero di convenzioni attive con ordini professionali e altri attori istituzionali rivolte al consolidamento della qualità e all'innovazione delle attività di formazione continua
Baseline	6
Target 2027	9
Dato 2025	6
Scostamento	Nessuna progressione

Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Avviare un censimento sistematico delle convenzioni stipulate e degli ordini professionali di riferimento	Avere un quadro completo delle relazioni esistenti e dei potenziali partner da coinvolgere
Definire un calendario di incontri istituzionali per rinnovare le convenzioni in scadenza e avviare nuove trattative	Dare una scansione temporale certa alle attività di networking e stipula
Sottoscrivere almeno 2 nuove convenzioni entro dicembre 2026	Incrementare concretamente il numero di accordi attivi, avvicinandosi al target 2027 di 9 convenzioni

2.2.2. Indicatore 17 – Servizi agli Studenti: Rapporto studenti regolari/docenti

Il rapporto studenti/docenti è peggiorato, passando da 12,02 (baseline) a 14,09, allontanandosi dal target di 12,00. Il peggioramento è strutturalmente correlato alla crescita degli iscritti (in particolare nel nuovo Corso di Laurea in Scienze Motorie per la Salute e lo Sport) e alla contestuale riduzione del corpo docente per pensionamenti e/o trasferimenti non integralmente sostituiti. Tuttavia, va notato che il valore dell'Ateneo rimane comunque inferiore o in linea con le medie nazionali e dell'area geografica, pertanto l'incremento non si configura come una criticità assoluta. Va comunque monitorato, e sono in corso procedure di reclutamento che potranno contribuire a migliorare l'indicatore.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	Rapporto studenti regolari / docenti di ruolo
Baseline	12.02
Target 2027	12.00
Dato 2025	14.09
Scostamento	+2.07 rispetto alla baseline

Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Monitoraggio della situazione aggiornata a seguito delle procedure di reclutamento in corso	Verificare se le nuove assunzioni migliorano il rapporto e riducono il carico didattico
Verificare l'eventuale razionalizzazione dell'offerta formativa in presenza di duplicazioni o sottoutilizzi di insegnamenti, per distribuire più efficacemente il carico sul corpo docente esistente	Distribuire più efficacemente il carico didattico sul corpo docente esistente, riducendo la pressione sui singoli

2.2.3. Indicatore 25 – Sostenibilità: Aggiornamento e approvazione del PSCL

Il Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) è ancora in fase di predisposizione, mentre il Piano Strategico prevedeva l'approvazione entro il 2025. Il ritardo è significativo, ma recuperabile. Senza un PSCL approvato, l'Ateneo non dispone di uno strumento formale e programmatico per attuare politiche di mobilità sostenibile (car-pooling, incentivazione del trasporto pubblico, mappatura degli spostamenti). L'obiettivo rimane ON entro il 2027, ma è necessario un cronoprogramma vincolante.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	Aggiornamento e approvazione del PSCL (Piano Spostamenti Casa-Lavoro)
Baseline	OFF
Target 2027	ON
Dato 2025	OFF
Scostamento	Nessun avanzamento formale

Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Adottare una roadmap vincolante per la predisposizione della bozza del PSCL, con monitoraggio dello stato di avanzamento	Garantire che l'iter non subisca ritardi e che ci siano milestone intermedie verificabili
Approvare il PSCL entro il 2027	Dotare l'Ateneo di uno strumento formale per politiche di mobilità sostenibile

2.2.4. Indicatore 27 – Sostenibilità energetica: Autoconsumo da fotovoltaico (RSE)

L'autoconsumo da fonti rinnovabili ha raggiunto il valore dello 0,1% contro un target del 6%. Sebbene nel corso del 2025 siano stati installati impianti fotovoltaici, la messa in esercizio è avvenuta solo a fine anno, e altri impianti già realizzati non sono ancora operativi per ragioni tecnico-amministrative. Il gap è ampio, ma recuperabile se gli impianti esistenti entreranno a regime entro il 2026. L'indicatore richiede un monitoraggio trimestrale per rimuovere gli ostacoli.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	RSE – autoconsumo energia elettrica da fotovoltaico / consumi elettrici complessivi (%)
Baseline	0%
Target 2027	6%
Dato 2025	0.1%
Scostamento	-5,9 punti percentuali rispetto al target (-1.9% sull'anno ipotizzando un trend lineare)

Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Monitorare la messa in esercizio degli impianti già realizzati, con report trimestrale/semestrale alla Delegata	Verificare che gli impianti entrino effettivamente in produzione e raggiungano il regime atteso
Analizzare gli eventuali ostacoli amministrativi (autorizzazioni, connessione alla rete) che potrebbero ritardare il raggiungimento dell'obiettivo	Rimuovere i colli di bottiglia burocratici che impediscono l'utilizzo degli impianti già installati

2.2.5. Indicatore 39 – Pari Opportunità: Convegni sulla partecipazione femminile nella scienza

Nessun convegno o incontro sulla partecipazione femminile nelle iniziative scientifiche è stato organizzato nel 2025. Il dato resta a 0, invariato rispetto alla baseline. Pur non essendo un indicatore quantitativamente rilevante, la sua assenza segnala una debolezza nella programmazione operativa delle politiche di genere. La Strategia per la Qualità della Rettrice attribuisce priorità al contrasto delle disuguaglianze e alla promozione di un ambiente inclusivo, per cui l'organizzazione di almeno un evento è considerata essenziale per dare visibilità alle azioni intraprese.

Campo	**Dettaglio**
Descrizione	Numero di convegni/incontri sulla partecipazione del genere femminile nelle iniziative scientifiche promosse dall'Ateneo
Baseline	0
Target 2027	1
Dato 2025	0
Scostamento	Nessuna progressione

Le azioni proposte e le relative finalità sono riportate di seguito.

Azione correttiva	**Finalità**
Affidare la responsabilità organizzativa al CUG, in coordinamento con la Delegata della Rettrice per le Pari Opportunità	Individuare un soggetto chiaro per superare l'inerzia registrata nel 2025
Pianificare l'evento entro il 2026, garantendone la realizzazione nel biennio	Realizzare almeno un convegno/incontro nel biennio, raggiungendo il target di 1 evento
Valutare l'opportunità di formalizzare l'appuntamento come evento annuale strutturato, ancorandolo possibilmente all'11 febbraio (Giornata Internazionale delle Donne e delle Ragazze nella Scienza)	Dare continuità all'iniziativa nel tempo, creando un appuntamento stabile e riconoscibile

3. Ricalibrazione strategica per area

Su 41 indicatori complessivi del cruscotto direzionale, al 31 dicembre 2025 si registra la seguente distribuzione: 23 indicatori hanno già raggiunto o superato il target fissato per il 2027; 9 indicatori sono in progressione positiva verso il target e sostanzialmente in linea con la programmazione strategica; 4 indicatori presentano un peggioramento rispetto alla baseline; 5 indicatori non hanno registrato progressioni.

Il tasso di raggiungimento anticipato degli obiettivi (il 56% degli indicatori supera già il target fissato per il 2027) testimonia l'efficacia complessiva delle azioni pianificate, ma impone una riflessione strategica sulla calibrazione dei target per il biennio residuo, distinguendo tra tre situazioni: (a) indicatori in anticipo sui target, per i quali si procede ad una revisione/consolidamento/ampliamento degli obiettivi; (b) indicatori in linea o da attenzionare, per i quali si confermano i target e si rafforzano le azioni; (c) indicatori in peggioramento, per i quali si adottano azioni correttive specifiche e si rivedono le azioni operative.

Nell'aggiornamento del Piano Strategico, salvo diversa indicazione esplicita riportata nelle note ai singoli indicatori o nei criteri di revisione per area, i valori target indicati per il 2027 si intendono come obiettivi cumulati al termine del triennio (ad esempio numero totale di convenzioni stipulate nell'intero periodo 2025-2027) oppure come medie annuali sul triennio o sul biennio residuo, secondo quanto specificato per ciascun indicatore. Per gli indicatori che misurano flussi annuali o percentuali, il monitoraggio in itinere ipotizzerà una traiettoria di variazione lineare tra la baseline e il target, salvo che i criteri di revisione non prevedano un andamento diverso (ad esempio concentrazione degli sforzi in un singolo anno). Questa scelta metodologica garantisce trasparenza nella valutazione degli scostamenti intermedi e consente di distinguere tra ritardi fisiologici e criticità strutturali.

Per gli indicatori che hanno già superato con anticipo significativo il target fissato per il 2027, la Commissione non si limita a prendere atto dei risultati, ma assume un orientamento proattivo: ridefinire le ambizioni per il biennio residuo, colmare le lacune qualitative del sistema di misurazione e allineare il cruscotto alle priorità della nuova Strategia per la Qualità della Rettrice, in attuazione della prima delle azioni di miglioramento previste dal Riesame. Il principio guida è che l'eccellenza raggiunta non deve consolidarsi in una traiettoria di inerzia, ma diventare la base di partenza per obiettivi più sfidanti. Nei casi in cui i target originari risultino ormai privi di capacità discriminante, la Commissione propone la loro sostituzione o integrazione con indicatori di qualità, di utilizzo effettivo o di impatto, in grado di misurare dimensioni ancora non presidiate dal cruscotto direzionale.

3.1 Criteri di revisione per area strategica

Il presente paragrafo illustra, per ciascuna delle otto aree strategiche del Piano, i criteri adottati per la revisione degli indicatori esistenti e l'introduzione di quelli nuovi. Per ogni area sono specificati: gli indicatori confermati con target invariato, quelli per i quali il raggiungimento anticipato del risultato ha reso opportuno un innalzamento delle aspettative o la conversione in soglia di non regressione, quelli dismessi e le ragioni della dismissione, e i nuovi indicatori introdotti per colmare lacune di presidio emerse dal monitoraggio 2025 o

segnalate dalla Strategia per la Qualità della Rettrice. Le scelte di revisione seguono i criteri generali enunciati nella Sezione 1.4 (continuità, realismo, orientamento all'impatto) e trovano sintesi nella tabella riepilogativa del cruscotto aggiornato, posta a chiusura del paragrafo 3.2.

3.1.1 Didattica

Nell'area della didattica, il buon risultato sull'Indicatore 1 (progressione regolare delle carriere) suggerisce di alzare il livello di attesa portando il target a 0.400 (media del biennio 2026-2027), ma anche di affiancargli una misura complementare sul tasso di abbandono tra il primo e il secondo anno (nuovo indicatore D1, relativo al complementare tasso di continuazione), la cui baseline sarà rilevata entro luglio 2026 per la successiva definizione del target. Per l'Indicatore 3 (copertura dei SSD da parte di docenti strutturati), il valore raggiunto è già ampiamente al di sopra del target; l'obiettivo per il biennio residuo non è quindi un ulteriore incremento, ma il mantenimento di una soglia di non regressione a 0,935. L'Indicatore 4 viene dismesso e sostituito dal nuovo indicatore 4a sul numero di studenti partecipanti alle iniziative di Erasmus Italiano, in attesa di definizione della baseline. L'Indicatore 5, nella sua formulazione binaria (ON/OFF), viene dismesso e sostituito da un indicatore quantitativo: 5a (numero di seminari L/LM/LMCU nel biennio 2026-2027, con soglia minima di 100 seminari – corrispondente a circa 4 seminari per CdS – nel biennio). Anche l'Indicatore 6 viene dismesso. Per misurare l'attrattività dell'offerta formativa viene introdotto l'indicatore D2 per la valorizzazione del merito degli studenti iscritti al I anno dei Corsi di Studio, in attesa di definizione della baseline. Viene infine introdotto il nuovo indicatore D3 sul pieno rispetto di tempi e modalità dei processi di gestione dell'offerta formativa alle procedure interne di assicurazione della qualità, con target da definire in attesa della baseline.

3.1.2 Ricerca

I risultati straordinari registrati nell'area della ricerca, con alcuni indicatori che superano di gran lunga i target del Piano, impongono comunque una lettura prudente: una quota rilevante dei proventi da ricerca competitiva (Ind. 8) e delle spese per attrezzature (Ind. 11) è alimentata da finanziamenti PNRR e regionali destinati a ridursi nel biennio 2026-2027. La strategia per il periodo residuo non è, quindi, quella di alzare ulteriormente i target assoluti, che rischierebbe di creare aspettative non sostenibili, ma di presidiare la tenuta dei valori attuali come medie del biennio. Per l'Indicatore 7 (dottorandi con borsa per docente strutturato), il target viene realisticamente aggiornato all'8%, più basso non solo rispetto al dato già raggiunto, ma anche alla baseline 2025 per effetto della prevista contrazione dei finanziamenti straordinari del PNRR.

Per l'Indicatore 9 (produttività scientifica), il target viene elevato all'83% come valore obiettivo al 2027, riflettendo il livello già conseguito e orientando l'Ateneo verso un ulteriore consolidamento qualitativo. L'Indicatore 10 (spazi per ricerca) viene dismesso e sostituito dal nuovo indicatore 10a sulle risorse da destinare al miglioramento e al potenziamento dei laboratori di ricerca. A queste revisioni si affianca l'introduzione dell'Indicatore R1 sul numero di proposte progettuali sottomesse su bandi competitivi europei o internazionali (Horizon Europe, ERC, ecc.), con target da definire in attesa della baseline.

3.1.3 Terza Missione

Per la Terza Missione, la revisione più significativa riguarda la riformulazione degli Indicatori 12 e 13, che nella loro versione attuale misurano rispettivamente il numero di spin-off attivi e il numero di convenzioni di trasferimento tecnologico. Tali indicatori vengono dismessi e sostituiti dagli Indicatori 12a e 13a, definiti rispettivamente come il numero di spin-off con fatturato superiore ad una preassegnata soglia; e il valore complessivo delle convenzioni di ricerca, conto terzi e formazione continua stipulate nel biennio, con entrambi i target da definire. L'Indicatore 15 (public engagement) vede il target elevato a 35 iniziative annue (valore medio nel biennio 2026-2027), con obbligo di disaggregazione per tipologia. A completamento, viene introdotto il nuovo indicatore TM1 sul numero di contratti di ricerca e sviluppo attivi con soggetti privati, imprese, PMI e grandi aziende, che prevedano almeno un deliverable scientifico verificabile, con target da definire in attesa della baseline.

3.1.4 Servizi agli Studenti

A differenza delle aree precedenti, quella dei Servizi agli Studenti presenta un solo indicatore già consolidato, mentre due dei quattro sono in peggioramento/da attenzionare ed uno in linea. La decisione di introdurre nuovi indicatori non risponde quindi a un'esigenza di innalzamento dell'ambizione, ma a una lacuna di presidio segnalata dalla Strategia per la Qualità. Mentre gli Indicatori 16, 17 e 19 non presentano variazione di target, l'Indicatore 18 (spazi per studente) viene dismesso e sostituito dal nuovo indicatore 18a sulla percentuale di studenti soddisfatti degli spazi di studio, con soglia minima da definire. Vengono inoltre introdotti due nuovi indicatori: SS1 sul numero di studenti coinvolti in attività di orientamento e SS2 sul numero di studenti meritevoli fuori sede (residenti ad oltre 50 km dalla città di Benevento) iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale e a ciclo unico beneficiari di contributi economici (entrambi con target da definire). Si tratta di misure che intercettano aspetti della vita universitaria con diretta ricaduta sulla soddisfazione, sulla fidelizzazione e sull'attrattività dell'Ateneo.

3.1.5 Internazionalizzazione

L'area dell'internazionalizzazione presenta un paradosso che il cruscotto attuale non riesce a catturare: il numero di studenti che partecipano ai bandi di mobilità (Ind. 22) ha già superato il target, ma i CFU effettivamente conseguiti all'estero (Ind. 20) sono scesi sotto la baseline. Molti studenti partecipano, ma non tutti partono, e tra chi parte non tutti acquisiscono crediti riconoscibili nel proprio piano di studi. La revisione proposta mira a rendere visibile questo scarto: l'Indicatore 22 viene dismesso e, al suo posto, introdotto un nuovo indicatore 22a sulla percentuale di studenti effettivamente in mobilità sul totale dei vincitori di borsa (tasso di conversione), con target da definire. Analogamente, per gli accordi internazionali (Ind. 24, già al target), l'attenzione si sposta dalla quantità degli accordi stipulati alla qualità del loro utilizzo: l'Indicatore viene dismesso e sostituito dal nuovo indicatore 24a sul numero di accordi internazionali attivi con almeno una mobilità realizzata nel biennio 2026-2027, con target da definire.

3.1.6 Sostenibilità

Nell'area della sostenibilità, gli indicatori sulla mobilità sono in linea con le previsioni, mentre quelli relativi all'efficienza energetica e alle emissioni hanno già superato i target del Piano con risultati che, in alcuni casi, li collocano in una fascia di eccellenza. Per non disperdere questo slancio, i target al 2027 vengono ridefiniti verso l'alto: il fabbisogno di energia primaria fossile per metro quadro scende a 95 kWh, le emissioni di CO_2 per metro quadro a 14,5 kg. Per le aree verdi, che hanno già superato quota 7.440 metri quadri contro il target di 7.000, il semplice conteggio della superficie non è più sufficiente: l'Indicatore 30 (aree verdi) viene quindi affiancato dal nuovo indicatore 30a sull'impegno finanziario per la dotazione di arredi e attrezzature, con target cumulato di 20.000 € al 2027. Analogamente, si propone di introdurre un nuovo indicatore S1 relativo agli studenti che aderiscono alle opportunità di parcheggio con società di mobilità per decongestionare le aree prossime ai plessi didattici.

3.1.7 Pari Opportunità

Per i seminari tematici sulla parità di genere (Ind. 36, già oltre il target), il numero di eventi non è di per sé una misura di impatto. Per questa ragione, il target viene elevato a otto eventi nel biennio 2026-2027 e vengono inoltre introdotti tre nuovi indicatori: PO1 sulla partecipazione media per evento (almeno 30 partecipanti per evento), PO2 sul numero di iniziative promosse in collaborazione con reti esterne (almeno 3 all'anno in media) e PO3 sulla percentuale di Corsi di Studio con misure specifiche per studenti lavoratori o con esigenze particolari (target: 80% dei CdS entro il 2027).

3.1.8 Sviluppo Organizzativo

Il risultato notevole sull'Indicatore 40 porta a definire una soglia di non regressione a 350 €/persona, anziché proporre un ulteriore incremento che rischierebbe di non essere sostenibile in anni di riduzione delle risorse disponibili. Al tempo stesso, la spesa pro-capite non è di per sé rappresentativa dell'efficacia delle attività formative, per cui viene introdotto l'indicatore SO1 sulla soddisfazione del personale TA rispetto alla formazione ricevuta, rilevato con questionario standardizzato al momento del rilascio dell'attestato (target da definire). Sono poi introdotti due nuovi indicatori: SO2 sull'indice di benessere organizzativo percepito da docenti e TA (target da definire) e SO3 sulla percentuale di PTAB coinvolto in percorsi di sviluppo competenze trasversali (target: 70% entro il 2027). Si aggiungono infine due obiettivi specifici per la formazione del corpo docente: SO4 per i docenti già in servizio, focalizzato sull'innovazione didattica e sulla gestione degli studenti con fragilità, e SO5 per i docenti di nuova nomina, orientato alla gestione dell'aula e all'efficacia della relazione con gli studenti; per entrambi, il target iniziale è di almeno un'attività per anno.

3.2 Il nuovo cruscotto degli indicatori

La tabella seguente integra i 41 indicatori del Piano Strategico originario con le revisioni e i nuovi indicatori descritti. Target inalterati: sfondo grigio. Target rivisti: sfondo giallo. Nuovi indicatori: sfondo azzurro.

Per tutti gli indicatori, vengono adottate le seguenti convenzioni:

- **(C)** indica che il target è riferito a un valore cumulato nel biennio 2026-2027 (o nell'intero triennio 2025-2027, se riferito ad indicatori con target non rivisti).
- **(M)** indica che il target è riferito alla media aritmetica dei valori del biennio 2026-2027 (o nell'intero triennio 2025-2027, se riferito ad indicatori con target non rivisti).
- **(P)** indica il valore puntuale da raggiungere, nell'ottica di una progressione continua, al termine del biennio 2026-2027 (o nell'intero triennio 2025-2027, se riferito ad indicatori con target non rivisti).
- **(soglia)** indica il valore limite al di sopra del quale l'Ateneo si impegna a rimanere (soglia min) o che non si ritiene di superare (soglia max).

Le modalità di calcolo e le eventuali eccezioni sono ulteriormente dettagliate nelle note ai singoli indicatori. Come detto in premessa, salvo che sia diversamente specificato, per il monitoraggio intermedio i valori saranno valutati secondo una traiettoria lineare tra baseline e target, a meno che non sia esplicitamente prevista una concentrazione temporale diversa.

Infine, per i nuovi indicatori introdotti (contrassegnati con sfondo azzurro) che riportano, in luogo di un valore numerico, l'indicazione "(da definire)" non risulta disponibile, alla data di redazione del presente aggiornamento (giugno 2026), una baseline storica sufficientemente robusta né, in alcuni casi, benchmark esterni di riferimento. La definizione puntuale dei rispettivi target avverrà entro il 31 luglio 2026, contestualmente alla prima rilevazione sistematica della baseline, secondo i criteri metodologici e le tipologie di calcolo (serie storica, benchmark esterno, soglia minima ragionevole) illustrati nell'Appendice 7.3, in coerenza con la seconda azione di miglioramento prevista dal Riesame. Parallelamente, si procederà all'aggiornamento della Nota metodologica, come previsto nella sezione 6.3.

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
1. DIDATTICA							
1	Studenti al II anno con ≥40 CFU / coorte immatricolati	0.370	0.380	**0.408**	✓ RAGGIUNTO	**0.400 (M)**	Target elevato da 0.380 a 0.400: il dato supera già il valore originario di 7 punti percentuali (in termini relativi). Il nuovo livello consolida il risultato senza sovrastimare la capacità di mantenimento. Si affianca il nuovo indicatore D1 sul tasso di continuazione, dimensione finora non presidiata.
2	Laureati (L, LM, LMCU) entro 1 anno oltre la durata normale del corso (%)	71.7	72.5	**67.4**	✗ IN PEGGIORAMENTO	72.5 (M)	Target confermato: il peggioramento (-4,3 pp rispetto alla baseline) esclude qualsiasi revisione al ribasso. L'obiettivo resta il valore originario; il recupero richiede azioni correttive strutturali (alert precoce, tutorato anni intermedi, analisi disaggregata per CdS).
3	Docenti di riferimento in SSD di base e caratterizzanti (L, LMCU, LM)	0.922	0.930	**0.945**	✓ RAGGIUNTO	**0.935 (soglia min)**	Convertito in soglia di non regressione (0.935) anziché nuovo target di crescita. Ulteriori incrementi sono vincolati dai tempi del reclutamento strutturato; un target più alto rischierebbe di essere nominale. La soglia tutela la solidità dell'offerta formativa.
4	Convenzioni con Atenei stipulate nel triennio	5	6	**7**	✓ RAGGIUNTO	**v. 4a**	Indicatore dismesso: la Commissione non propone ulteriori incrementi, poiché la qualità e l'utilizzo effettivo degli accordi sono ritenuti più rilevanti della quantità; l'attenzione si sposta sull'attività effettivamente svolta nel quadro di quelli esistenti (indicatore 4a).
5	Attività seminariali nelle LM e LMCU nell'a.a. (indicatore binario ON/OFF — sostituito; v. indicatore 5a)	OFF	ON	**ON**	✓ RAGGIUNTO	**v. 5a**	Indicatore dismesso: la formulazione binaria ON/OFF non consente di misurare né la diffusione né la qualità dell'offerta una volta raggiunto il risultato. Sostituito dalla misura quantitativa 5a (n° seminari per CdS) che mantiene il presidio su dimensioni realmente discriminanti.

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
6	Percorsi formativi attivati nel triennio	2	3	**6**	✓ RAGGIUNTO		Indicatore dismesso. Variazioni ulteriori del numero di percorsi attivati sarebbero legate a politiche regionali e nazionali, per cui fissare un target più alto rischierebbe di non essere sostenibile nel biennio residuo senza adeguata copertura finanziaria.
➕ **Nuovi indicatori — Area Didattica**							
4a	*Numero di studenti partecipanti alle iniziative di Erasmus italiano (in sostituzione dell'Ind. 4 dismesso)*	–	–	–	(nuovo)	**3 (M)**	Introdotto perché l'Ind. 4 misura il numero di iniziative adottate ma non il numero di partecipanti. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
5a	*Numero di seminari L/LM/LMCU nel biennio 2026-2027 (in sostituzione dell'Ind. 5 dismesso)*	–	–	–	(nuovo)	**100 (soglia min)**	Sostituisce l'Ind. 5 dismesso. Il target di una media di 4 seminari nel biennio per CdS riflette una soglia di diffusione minima per garantire continuità dell'offerta seminariale in tutti i corsi di studio.
D1	*Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di L/LMCU (indicatore complementare all'Ind. 1)*	–	–	–	(nuovo)	**70.8 (M)**	Introdotto perché l'Ind. 1 misura la percentuale di studenti con un buon avvio di carriera, ma non intercetta chi abbandona il percorso. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
D2	*Numero di studenti iscritti al I anno dei CdS destinatari di premi e/o borse per merito (indicatore di attrattività per merito)*	–	–	–	(nuovo)	**329 (M)**	Introdotto per misurare l'attrattività verso studenti meritevoli, ai quali verranno corrisposti premi e/o borse per la carriera. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
D3	*Percentuale di CdS che operano in piena conformità alle procedure interne di AQ*	–	–	–	(nuovo)	**76.6 (M)**	Introdotto in coerenza con la nuova Strategia per la Qualità della Rettrice, che individua il miglioramento dei processi di gestione dell'offerta dalla programmazione all'erogazione come priorità.

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
2. RICERCA							
7	Iscritti al I anno dottorato con borsa / docenti di ruolo	0.162	0.163	**0.204**	✓ RAGGIUNTO	**0.08 (M)**	Target aggiornato all'8% (dal 0.163 originario). Il criterio è la sostenibilità: il valore è in parte sostenuto da borse PNRR; il target viene ridotto per non creare aspettative non mantenibili dopo la fine dei fondi straordinari.
8	Proventi da ricerca competitiva e t.t. / totale proventi (da valutare come media biennio 2026-2027)	0.142	0.144	**0.290**	✓ RAGGIUNTO	0.144 (M)	Target mantenuto al valore originario (0.144), ma reinterpretato come media del biennio 2026-2027. Il dato 2025 (0.290) è eccezionale e in larga parte ascrivibile a finanziamenti PNRR in scadenza; un target più alto rischierebbe di non essere raggiungibile con risorse ordinarie.
9	Docenti/ricercatori con ≥1 pub. Q1/Q2, fascia A o monografia nel triennio (%)	74.5	75.0	**81.1**	✓ RAGGIUNTO	**83% (P)**	Target elevato all'83%: il dato supera già il valore originario di 6 pp. Il nuovo livello consolida il risultato e orienta verso un'ulteriore crescita qualitativa della produzione scientifica, senza sovrastimare la capacità di mantenimento in un contesto di ricambio generazionale del corpo docente.
10	Spazi per attività di ricerca per docente di ruolo (m^2)	27.9	29.0	**32.7**	✓ RAGGIUNTO	**v. 10a**	Indicatore dismesso. Il dato supera già il valore target di quasi 4 m^2/docente ed un ulteriore innalzamento richiederebbe nuove acquisizioni immobiliari allo stato non pianificate. Il presidio si sposta sul mantenimento della qualità e della fruibilità degli spazi esistenti (Ind. 10a sulle risorse da destinare al miglioramento degli spazi).
11	Spese per attrezzature scientifiche / personale strutturato nel triennio (k€, media biennio 2026-2027)	2.55	2.56	**5.00**	✓ RAGGIUNTO	2.56 (M)	Stessa logica dell'Ind. 8: il dato 2025 è quasi il doppio del target originario, ma è sostenuto da investimenti PNRR non ripetibili. Il target viene mantenuto al valore originario, interpretato come media del biennio residuo, per garantire

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
							un presidio realistico sull'investimento strutturale in attrezzature.
➕ **Nuovi indicatori — Area Ricerca**							
10a	*Impegno finanziario (k€) per il miglioramento della qualità degli spazi e dei laboratori di ricerca (in sostituzione dell'Ind. 10 dismesso)*	–	–	–	(nuovo)	**50 (C)**	Introdotto per migliorare la qualità degli spazi e dei laboratori di ricerca (connettività ad alta prestazione, comfort acustico e climatico, arredi ergonomici, ecc.). Il target di 50 k€ è riferito al valore cumulato nel biennio 2026-2027.
R1	*Numero di proposte progettuali sottomesse su bandi europei o internazionali (Horizon Europe, ERC, ecc.) – valore cumulato al 2027*	–	–	–	(nuovo)	**6 (C)**	Introdotto per misurare la capacità di intercettare risorse esterne in modo strutturale e indipendente dai cicli del finanziamento nazionale/PNRR. Misura la proattività nella partecipazione a bandi competitivi, non i soli risultati. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
3. TERZA MISSIONE							
12	Numero di Spin off universitari.	4 attivi	5 attivi	**6 attivi**	✓ RAGGIUNTO	**v. 12a**	Indicatore dismesso: il conteggio degli spin-off attivi non dice nulla sull'impatto economico generato. Si passa da una misura di presenza a una misura di impatto, assumendo quale target il numero di spin-off che hanno un fatturato superiore ad una certa soglia.
13	Numero di convenzioni e accordi quadro attivi e/o stipulati per attività di trasferimento tecnologico e della conoscenza.	53	55	**57**	✓ RAGGIUNTO	**v. 13a**	Indicatore dismesso: il numero di convenzioni non cattura il valore economico del trasferimento. Si adotta una misura di impatto finanziario, assumendo quale target il valore cumulato dei contratti stipulati nel biennio 2026-2027.
14	Convenzioni con ordini professionali e attori	6	9	**6**	⚠ DA ATTENZIONARE	9 (C)	Target confermato a 9: nessuna progressione rispetto alla baseline giustifica una revisione al ribasso. L'indicatore è da attenzionare: serve

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
	istituzionali per formazione continua						un'azione correttiva (censimento degli ordini, calendario di incontri istituzionali) per sbloccare la stagnazione e raggiungere almeno 2 nuovi accordi entro dicembre 2026.
15	Iniziative di public engagement (disaggregate per tipologia di evento)	25	30	**31**	✓ RAGGIUNTO	**35 (M)**	Target elevato a 35: il dato supera già il valore originario. Il nuovo livello consolida la traiettoria e introduce l'obbligo di disaggregare il dato per tipologia (divulgazione, scuole, eventi, ecc.), per orientare la programmazione verso le forme di engagement più efficaci.
➕ **Nuovi indicatori — Area Terza Missione**							
12a	*Numero di spin-off universitari attivi dell'Ateneo con fatturato annuo dichiarato superiore ad una soglia prefissata (in sostituzione dell'Ind. 12 dismesso)*	–	–	–	(nuovo)	**2 (P)**	Introdotto per valutare l'impatto economico degli spin-off attivi nel biennio 2026-2027. Il solo numero non dà informazioni sull'effettivo impatto delle società sul tessuto economico dell'area di interesse dell'Ateneo. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
13a	*Valore complessivo (€) dei proventi da convenzioni di ricerca e trasferimento tecnologico, conto terzi e formazione continua stipulate nel biennio 2026-2027 (in sostituzione dell'Ind. 13 dismesso)*	–	–	–	(nuovo)	**803 k€ (M)**	Introdotto per valutare l'impatto economico delle attività di valorizzazione e diffusione della conoscenza dell'Ateneo. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
TM1	*Numero di contratti R&S attivi con soggetti privati (ricerca applicata, sviluppo sperimentale, accordi con PMI/imprese con deliverable scientifico verificabile)*	–	–	–	(nuovo)	**9 (C)**	Introdotto in coerenza con la nuova Strategia per la Qualità, che enfatizza il trasferimento tecnologico e la conoscenza mediante progetti R&S con le imprese. Misura l'intensità del rapporto con il sistema produttivo. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
4. SERVIZI AGLI STUDENTI							
16	Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS	0.955	0.960	**0.912**	✗ IN PEGGIORAMENTO	0.960 (M)	Target confermato: il peggioramento (-4,3 pp rispetto alla baseline) esclude qualsiasi revisione al ribasso. Il recupero richiede un'indagine qualitativa per identificare le cause del calo e azioni mirate di miglioramento; il target originario resta il riferimento di medio periodo.
17	Rapporto studenti regolari / docenti di ruolo	12.02	12.00	**14.09**	⚠ DA ATTENZIONARE	12.00 (M)	Target confermato: il peggioramento è legato alla crescita degli iscritti (in particolare CdL Scienze Motorie) più che a una riduzione del corpo docente. Il valore resta in linea con le medie nazionali; il presidio richiede monitoraggio contestuale alle procedure di reclutamento attive.
18	Spazi per didattica, studio e sport per studente iscritto entro 1 a. f.c. (m^2/persona)	2.97	3.40	**4.01**	✓ RAGGIUNTO	**v. 18a**	Obiettivo dismesso: il dato supera già il valore target di 0.61 m^2/persona. Un ulteriore innalzamento richiederebbe nuove acquisizioni non pianificate. Il presidio si sposta sulla qualità e fruibilità degli spazi già disponibili (Ind. 18a).
19	Strutture con APE ≥ C su m^2 disponibili (esclusi spazi in locazione)	0.582	0.640	**0.604**	→ IN LINEA	0.640 (C)	Target confermato: la traiettoria è coerente con il piano degli interventi di riqualificazione energetica. Il dato progredisce regolarmente; nessuna revisione è necessaria, ma il presidio semestrale è raccomandato per verificare che il ritmo di avanzamento sia sufficiente a raggiungere il target entro il 2027.
✚ **Nuovi indicatori — Area Servizi agli Studenti**							
18a	*Percentuale di studenti che dichiarano soddisfazione complessiva riguardo agli spazi di studio dell'Ateneo (in*	–	–	–	(nuovo)	**85.2 (M)**	Introdotto per presidiare la qualità percepita degli ambienti, non solo la disponibilità quantitativa (già misurata dall'Ind. 18). Risponde alla priorità della nuova Strategia per

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
	sostituzione dell'Ind. 18 dismesso)						la Qualità sul miglioramento della fruibilità degli spazi di studio e socializzazione. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
SS1	*Studenti immatricolati che partecipano ad attività di orientamento istituzionale nell'a.a. (% su immatricolati I anno)*	–	–	–	(nuovo)	**75 (M)**	Introdotto per misurare l'efficacia dei servizi di orientamento in ingresso e in itinere, priorità esplicita della Strategia per la Qualità. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e successivamente sarà definito il target.
SS2	*Numero di contributi da erogare a favore di studenti meritevoli iscritti al I anno dei Corsi di L/LM/LMCU residenti a oltre 50 km dalla città di Benevento*	–	–	–	(nuovo)	**55 (M)**	Introdotto per rispondere alla priorità della Strategia per la Qualità sui servizi per gli studenti meritevoli fuori sede, dimensione assente nel cruscotto originario. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
5. INTERNAZIONALIZZAZIONE							
20	CFU conseguiti all'estero (inclusa mobilità virtuale) / totale CFU erogati	0.007	0.020	**0.005**	✗ IN PEGGIORAMENTO	0.020 (P)	Target confermato: il peggioramento (sotto baseline) esclude qualsiasi revisione al ribasso. Il paradosso con l'Ind. 22 (partecipazioni ai bandi in crescita, CFU esteri in calo) indica che il problema non è nella domanda di mobilità ma nella conversione bando-partenza-crediti: su questo agiscono le azioni correttive.
21	Studenti stranieri in entrata	100	150	**107**	→ IN LINEA	150 (P)	Target confermato a 150: il dato progredisce con regolarità verso l'obiettivo. La traiettoria è sostenibile attraverso il potenziamento delle attività di promozione internazionale nei Paesi coinvolti nei progetti TNE; nessuna revisione è necessaria.
22	Studenti partecipanti ai bandi di mobilità internazionale	50	150	**157**	✓ RAGGIUNTO	**v. 22a**	Indicatore dismesso. Il problema non è il numero di partecipanti ai bandi ma la loro

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
							effettiva partenza, per cui si sostituisce con una misura di efficacia (Ind. 22a).
23	Dottori di ricerca con ≥6 mesi trascorsi all'estero	0.176	0.250	**0.217**	→ IN LINEA	0.250 (P)	Target confermato: la traiettoria è positiva e coerente con il raggiungimento dell'obiettivo entro il 2027. Il presidio rimane annuale; nessuna revisione è necessaria, ma l'indicatore è sorvegliato in relazione all'evoluzione dei fondi per le borse di dottorato.
24	Nuovi accordi di collaborazione internazionale	30	40	**40**	✓ RAGGIUNTO	**v. 24a**	Obiettivo dismesso: il dato ha già raggiunto l'obiettivo originario. Non si propone un innalzamento quantitativo perché l'attenzione strategica si sposta dalla quantità degli accordi stipulati alla loro qualità e utilizzo effettivo (v. nuovo Ind. 24a). Più accordi non utilizzati non aggiungono valore.
➕ **Nuovi indicatori — Area Internazionalizzazione**							
22a	*Percentuale di studenti effettivamente in mobilità sul totale vincitori di borsa (in sostituzione dell'Ind. 22 dismesso)*	–	–	–	(nuovo)	**47.7 (M)**	Introdotto per rendere visibile il divario tra partecipazione ai bandi e mobilità effettiva, che spiega il paradosso Ind. 20/Ind. 22. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
24a	*Numero accordi internazionali attivi con almeno una mobilità realizzata nel biennio (in sostituzione dell'Ind. 24 dismesso)*	–	–	–	(nuovo)	**16 (M)**	Introdotto per spostare il presidio dalla quantità degli accordi firmati alla loro effettiva attivazione. Un accordo non utilizzato non genera impatto internazionale. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
6. SOSTENIBILITÀ — Mobilità sostenibile							
25	Aggiornamento e approvazione del PSCL (Piano Spostamenti Casa-Lavoro)	OFF	ON	**OFF**	⚠ DA ATTENZIONARE	ON	Target confermato (ON): nessun avanzamento rispetto alla baseline giustifica una revisione. Il target intermedio (bozza approvata entro 2026) è aggiunto per creare una scadenza intermedia

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
							vincolante; senza di essa il rischio di arrivare a fine triennio senza PSCL approvato è concreto.
26	Emissioni pro-capite CO_2 da uso auto privata (t CO_2/anno·persona)	0.580	0.560	**0.572**	→ IN LINEA	0.560 (P)	Target confermato: la traiettoria di riduzione è coerente. Il dato dipende in parte da fattori esogeni (offerta TPL, abitudini consolidate); il presidio è mantenuto annuale, in attesa del nuovo PSCL che dovrebbe fornire leve più incisive per intervenire sulla mobilità pendolare.
➕ Nuovi indicatori — Area Sostenibilità (Mobilità sostenibile)							
S1	*Numero di studenti che beneficiano di iniziative con le società di mobilità comunali per parcheggio in aree convenzionate*	–	–	–	(nuovo)	**71 (M)**	Introdotto per misurare il decongestionamento delle aree prossime ai plessi universitari e ridurre traffico e inquinamento. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
6. SOSTENIBILITÀ — Energetica e ambientale							
27	RSE — Autoconsumo energia elettrica da fotovoltaico / consumi elettrici totali (%)	0%	6%	**0.1%**	⚠ DA ATTENZIONARE	6% (P)	Target confermato a 6%: il dato (0.1%) è quasi assente nonostante gli impianti siano stati realizzati nel 2025. Il problema non è l'obiettivo ma la messa in esercizio degli impianti; il presidio diventa trimestrale per verificare l'effettiva entrata in produzione e rimuovere eventuali ostacoli tecnico-amministrativi.
28	Fabbisogno energia primaria fossile per m^2 climatizzato (kWh/m^2·anno)	122.96	110.66	**100.66**	✓ RAGGIUNTO	**95 kWh/m^2 (soglia max)**	Target elevato da 110.66 a 95 kWh/m^2: il dato supera già il valore originario di 10 punti. Il nuovo livello sfrutta lo slancio degli interventi di riqualificazione in corso (relamping, isolamento, sostituzione impianti) e fissa un obiettivo sfidante ma raggiungibile con la prosecuzione del piano di efficientamento.
29	Emissioni CO_2 per m^2 climatizzato (kg CO_2/m^2·anno)	17.81	16.03	**15.34**	✓ RAGGIUNTO	**14.5 kg CO_2/m^2 (soglia max)**	Target elevato da 16.03 a 14.5 kgCO_2/m^2: il dato supera già il valore originario. Il nuovo livello è coerente con l'obiettivo rivisto dell'Ind. 28; i due

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
							indicatori sono correlati e devono essere presidiati congiuntamente nell'ambito del piano di efficientamento energetico.
30	Aree verdi del campus (m^2)	5.494	7.000	**7.440**	✓ RAGGIUNTO	**v. 30a**	Obiettivo dismesso: la componente quantitativa è già superata di 440 m^2. Poiché il semplice conteggio della superficie non misura il valore d'uso per la comunità universitaria, si prevede di affiancare una misura qualitativa sulla fruibilità effettiva degli spazi verdi (accessibilità, dotazione, manutenzione).
➕ Nuovi indicatori — Area Sostenibilità (Energetica e ambientale)							
30a	*Impegno finanziario (k€) per la dotazione di arredi e attrezzature (panchine, gazebo, illuminazione, ecc.) degli spazi verdi e comuni (in sostituzione dell'Ind. 30 dismesso)*	–	–	–	(nuovo)	**20 (C)**	Introdotto per spostare il presidio dalla quantità degli spazi verdi disponibili nel campus urbano alla loro effettiva fruibilità ed utilizzo. È possibile affiancare l'obiettivo ad una ulteriore iniziativa di sostenibilità, ad esempio organizzando un contest tra gli studenti per progettare arredi con materiali di recupero
7. PARI OPPORTUNITÀ — Studenti con fragilità							
31	Strumenti di sensibilizzazione a favore degli allievi fragili	OFF	ON	**76%**	→ IN LINEA	ON	Target confermato (ON): la progressione al 76% indica che l'obiettivo è prossimo al raggiungimento. Nessuna revisione necessaria; il presidio rimane annuale con verifica del completamento delle attività in corso entro il 2027.
32	Redazione di documenti di supporto agli allievi fragili	OFF	ON	**25%**	→ IN LINEA	ON	Target confermato (ON): la progressione al 25% è la più bassa tra gli indicatori relativi agli allievi con fragilità. La Commissione raccomanda di prioritizzare la redazione della Carta dei Servizi e del Protocollo Caregiver, che costituiscono i documenti di maggiore impatto.

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
33	Sistema informativo specifico sugli allievi fragili	OFF	ON	**63%**	→ IN LINEA	ON	Target confermato (ON): la progressione al 63% richiede il completamento dell'adeguamento alle nuove classificazioni CNUDD/ANVUR adottate a fine 2024. Nessuna revisione al ribasso è possibile; il sistema informativo è strumento abilitante per tutti gli altri indicatori BES.
34	Ambienti accessibili (mappatura e superamento barriere architettoniche)	OFF	ON	**60%**	→ IN LINEA	ON	Target confermato (ON): la progressione al 60% indica che la fase di mappatura è avanzata. Il completamento dipende anche dalla disponibilità di risorse per gli interventi strutturali di abbattimento delle barriere architettoniche, da monitorare nell'ambito del piano delle manutenzioni straordinarie.
7. PARI OPPORTUNITÀ — Parità di Genere							
35	Aggiornamento e approvazione del Bilancio di Genere	OFF	ON	**OFF**	→ IN LINEA	ON	Target confermato (ON): il documento è in corso di redazione, ma non ancora approvato. Si aggiunge la scadenza intermedia del I semestre 2026 come obiettivo operativo vincolante. Il Bilancio di Genere è strumento trasversale che alimenta il presidio di tutti gli altri indicatori di parità.
36	Numero di seminari e incontri tematici sulla parità di genere	5	6	**7**	✓ RAGGIUNTO	**8 (C)**	Target elevato da 6 a 8 nel biennio 2026-2027: il dato supera già il valore originario. Si introduce contestualmente il nuovo Ind. PO1 sulla partecipazione media per evento: perché l'iniziativa sia efficace, è anche necessario che la partecipazione sia significativa.
37	Campagna informativa social sulla Carriera Alias	OFF	ON	**ON**	✓ RAGGIUNTO	ON	Target confermato (ON, già raggiunto). Non si propone un nuovo indicatore quantitativo (es. follower, impressioni) perché la metrica di reach sui social è ritenuta instabile e dipendente da

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
							fattori algoritmici esterni. Il presidio si mantiene sulla continuità dell'azione comunicativa.
38	Partecipazione a bandi per formazione nelle materie STEM	OFF	ON	**ON**	✓ RAGGIUNTO	ON	Target confermato (ON, già raggiunto). La partecipazione al bando è avvenuta; il presidio si sposta sull'esito della proposta presentata e sull'avvio delle attività in caso di finanziamento. Il dato sarà integrato nel monitoraggio 2026 con l'indicatore di risultato (finanziamento ottenuto sì/no).
39	Numero di convegni/incontri sulla partecipazione femminile nelle iniziative scientifiche di Ateneo	0	1	**0**	⚠ DA ATTENZIONARE	1	Target confermato a 1, con scadenza anticipata al 2026 (anziché fine triennio): nessun avanzamento rispetto alla baseline richiede un'accelerazione. La Commissione raccomanda di assegnare la responsabilità organizzativa al CUG e di valutare l'ancoraggio all'11 febbraio (Giornata Internazionale delle Donne nella Scienza) come evento annuale strutturato.
➕ **Nuovi indicatori — Area Pari Opportunità**							
PO1	*Partecipazione per evento di sensibilizzazione sulla parità di genere (indicatore complementare Ind. 36)*	–	–	–	(nuovo)	**30 (M)**	Introdotto per misurare l'impatto qualitativo delle iniziative, non solo la loro quantità. Dieci seminari con dieci partecipanti ciascuno hanno un impatto inferiore a sei seminari con cinquanta. La soglia di 30 partecipanti per evento è calibrata sulle dimensioni dell'Ateneo.
PO2	*Numero iniziative promosse in collaborazione con reti territoriali/accademiche per prevenzione delle disuguaglianze*	–	–	–	(nuovo)	**3 (M)**	Introdotto in coerenza con la nuova Strategia per la Qualità, che individua nel contrasto a ogni forma di discriminazione una priorità trasversale. La collaborazione con reti esterne amplia l'impatto delle iniziative oltre la comunità accademica interna.

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
PO3	*Percentuale dei CdS con misure specifiche per studenti lavoratori o con esigenze particolari (orari flessibili, prove in itinere, tutoraggio dedicato)*	–	–	–	(nuovo)	**80 (P)**	Introdotto per presidiare l'equità di accesso al percorso di studi per le categorie più vulnerabili. La verifica avviene nell'ambito della SUA dei CdS. Il target dell'80% lascia margine per casi in cui le misure non siano applicabili per ragioni disciplinari o organizzative specifiche.
8. SVILUPPO ORGANIZZATIVO							
40	Risorse per formazione PTAB / PTAB di ruolo (€/persona)	251.17	300.00	**467.20**	✓ RAGGIUNTO	**350 (soglia min)**	Convertito in soglia di non regressione (≥ 350 €/persona): il dato 2025 è eccezionalmente alto (467 €) e in parte legato a finanziamenti straordinari. Fissare un target ancora più alto rischierebbe di non essere sostenibile con risorse ordinarie. La soglia di 350 € garantisce un investimento formativo significativamente superiore alla baseline.
41	Ore di docenza erogate da docenti strutturati / totale ore docenza	0.785	0.800	**0.714**	✗ IN PEGGIORAMENTO	0.800 (P)	Target confermato a 0.800: il peggioramento (-7 pp rispetto alla baseline) esclude qualsiasi revisione al ribasso. Il calo è strutturale e richiede un piano di reclutamento e una revisione della distribuzione dei carichi didattici; il monitoraggio semestrale verificherà l'effetto dei passaggi di RU e RTD-B ad Associato (da ottobre 2025).
➕ **Nuovi indicatori — Area Sviluppo Organizzativo**							
SO1	*Percentuale di soddisfazione del PTAB per le attività formative ricevute mediante questionario (indicatore complementare Ind. 40)*	–	–	–	(nuovo)	**65 (M)**	Introdotto per misurare l'efficacia della formazione erogata, non solo la spesa sostenuta. L'Ind. 40 misura le risorse investite; questo indicatore misura se l'investimento produce valore percepito. La rilevazione contestuale all'attestato garantisce tempestività e alta copertura.

ID	Indicatore	Baseline	Target orig.	Dato 2025	Stato	Target agg.	Note sui criteri di revisione
SO2	*Indice di benessere organizzativo percepito da personale docente e TA mediante indagine annuale sul clima interno (% di personale soddisfatto)*	–	–	–	(nuovo)	**51.7 (M)**	Introdotto in coerenza con la nuova Strategia per la Qualità, che individua nel benessere organizzativo un obiettivo strategico prioritario. Copre sia il personale docente sia il PTAB, con un'unica indagine annuale strutturata. La baseline sarà rilevata entro luglio 2026 e contestualmente sarà definito il target.
SO3	*Percentuale PTAB coinvolto in percorsi di sviluppo competenze trasversali (comunicazione, team working, gestione del cambiamento)*	–	–	–	(nuovo)	**70 (P)**	Introdotto per presidiare lo sviluppo delle competenze non tecniche, fondamentali per la transizione digitale e organizzativa dell'Ateneo. Il target del 70% al 2027 è progressivo e compatibile con i vincoli di tempo e disponibilità del personale strutturato.
SO4	*Numero di iniziative di formazione annue per il personale docente su innovazione della didattica e gestione degli studenti con fragilità*	–	–	–	(nuovo)	**1 (soglia min)**	Introdotto per presidiare la formazione pedagogica del corpo docente, dimensione assente nel cruscotto originario. Il target minimo di 1 attività per anno è volutamente conservativo per permettere l'avvio del presidio senza eccessivi impatti organizzativi; atteso un innalzamento progressivo.
SO5	*Numero di iniziative di formazione annue per il personale docente di nuova nomina (gestione dell'aula, interazione efficace con gli studenti)*	–	–	–	(nuovo)	**1 (soglia min)**	Introdotto per garantire un percorso di inserimento strutturato per i nuovi docenti, privo di copertura nel Piano originario. Il target di 1 attività per anno garantisce la continuità del presidio; la formazione è distinta da SO4 perché rivolta specificamente ai docenti nelle prime fasi della carriera accademica.

4. Azioni correttive dettagliate e cronoprogramma 2026-2027

Il presente paragrafo traduce le strategie di ricalibrazione delineate nella Sezione 3 in un piano operativo strutturato, caratterizzato da azioni specifiche, responsabilità assegnate, tempi certi e risorse necessarie. L'obiettivo è garantire che le correzioni e le nuove misure non rimangano enunciazioni di principio, ma si traducano in attività effettivamente realizzabili e monitorabili nel residuo biennio di attuazione del Piano.

Le azioni sono organizzate secondo tre tipologie:

- Azioni correttive obbligate: derivanti dagli indicatori in peggioramento (Sezione 2.1) e da attenzionare (Sezione 2.2), già descritte nei relativi paragrafi. Qui vengono sistematizzate in un cronoprogramma unico.
- Azioni di implementazione nuovi indicatori: necessarie per rendere operativi i nuovi indicatori introdotti nella Sezione 3 (definizione delle baseline, predisposizione dei sistemi di rilevazione, prima raccolta dati).
- Azioni di rafforzamento trasversale: interventi di sistema (formazione, comunicazione, digitalizzazione) che supportano l'attuazione di più azioni correttive.

4.1 Cronoprogramma sintetico delle azioni correttive prioritarie

La tabella seguente integra e dettaglia le azioni già indicate nei paragrafi 2.1 e 2.2, assegnando a ciascuna un responsabile operativo e una scadenza vincolante, in coerenza con la criticità evidenziata dal Riesame di assicurare cronoprogramma e monitoraggio puntuale dell'attuazione delle azioni correttive distinto da quello dei risultati finali.

La Tabella successiva costituisce l'ossatura operativa del presente aggiornamento. A differenza delle sezioni precedenti, dove le criticità erano state descritte e le strategie delineate a livello di principio, qui ciascuna azione correttiva viene declinata in termini di responsabilità operativa, scadenza certa e risorse necessarie. La tabella accorpa tre tipologie di interventi, distinguibili per finalità: (i) le azioni correttive obbligate, già enucleate nei paragrafi 2.1 e 2.2 per gli indicatori in peggioramento o da attenzionare (ad esempio AC-1 per i laureati fuori corso, AC-3 per i CFU all'estero); (ii) le azioni di implementazione dei nuovi indicatori (AC-10), che riguardano la definizione delle baseline e la predisposizione dei sistemi di rilevazione per le oltre venti nuove metriche introdotte nella Sezione 3; (iii) la individuazione delle risorse eventualmente necessarie, della cui valorizzazione si dovrà trovare corrispondenza nei documenti di previsione finanziaria dell'Ateneo.

La scelta di rappresentare in un'unica tabella azioni così eterogenee risponde a un preciso criterio di governance unitaria: evitare la frammentazione tra "piano delle correzioni" e "piano tecnico di monitoraggio", offrendo alla Rettrice, alla Direttrice Generale, ai delegati e ai responsabili degli uffici uno strumento sintetico ma completo per la programmazione delle attività del biennio residuo. Le scadenze sono state calibrate tenendo conto dei tempi tecnici effettivi (estrazione dati, iter deliberativi, disponibilità delle risorse umane) ma anche dell'urgenza impressa dalla Relazione di Monitoraggio 2025: laddove un indicatore ha mostrato un peggioramento già marcato (Ind. 2, Ind. 16, Ind. 20), le scadenze sono state anticipate al

primo semestre dell'A.A. 2026/27; laddove invece la stagnazione è meno critica (Ind. 14, Ind. 39), si è lasciato un margine maggiore, pur con milestone intermedie vincolanti. Per ciascuna azione viene esplicitato il responsabile operativo, non solo il delegato di area, ma l'ufficio o la struttura amministrativa che concretamente dovrà produrre i dati o realizzare l'attività, e le risorse necessarie, anche solo in termini di impegno di risorse umane o di coordinamento. Questo livello di dettaglio mira a rendere il presente aggiornamento pienamente attuabile e verificabile, evitando azioni generiche o mere dichiarazioni d'intenti.

ID Azione	Indicatore/i di riferimento	Azione correttiva / operazione	Responsabile operativo	Tempi di verifica	Risorse necessarie
AC-1	Ind. 2 (Laureati fuori corso)	1. Attivare monitoraggio specifico sugli studenti fuori corso per CdS.	Delegato Didattica, in coordinamento con Presidenti CdS e U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	1. Entro set. 2026	Budget per reclutamento tutor; budget per monitoraggio specifico delle carriere studenti e attivazione alert
		2. Implementare sistema di alert per mancato raggiungimento CFU (I-II anno).		2. Entro dic. 2026	
		3. Potenziare tutorato didattico sugli anni centrali e tesi.		3. Entro inizio A.A. 2026/27	
AC-2	Ind. 16 (Soddisfazione laureandi)	1. Avviare indagine qualitativa (focus group, survey) per cause calo soddisfazione.	Delegata Diritto allo Studio, in coordinamento con Delegato Didattica, Presidenti CdS, SAD e U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	1. Entro set. 2026	Budget per monitoraggio soddisfazione in itinere (solo se emergono criticità strutturali)
		2. Istituire tavolo di lavoro (Presidenti CdS, Delegato, Studenti).		2. Entro dic. 2026	
		3. Se necessario, predisporre monitoraggio soddisfazione in itinere.		3. Entro inizio II semestre 2026/27	
AC-3	Ind. 20 (CFU all'estero)	1. Monitorare tasso di conversione bando → partenza effettiva.	Delegato Internazionalizzazione, in coordinamento con Ufficio Internazionalizzazione, Mobilità	Tutte entro l'inizio del I semestre dell'A.A. 2026/27	Budget per mobilità (fondo incentivante); supporto al personale Ufficio Internazionalizzazione, Mobilità e CLAUS
		2. Adottare piani di studio predefiniti per destinazioni più frequenti.			
		3. Introdurre colloquio di supporto pre-partenza.			
		4. Potenziare supporto logistico (alloggi, visti) e linguistico.			
		5. Valutare incremento incentivi economici.			
AC-4	Ind. 41 (Docenza da strutturati)	1. Mappatura copertura insegnamenti per CdS e SSD, identificando quelli con eccesso di docenza a contratto.	Delegato Didattica, in coordinamento con Direttori Dipartimento, Presidenti CdS, SAD, e U.O. Offerta Formativa	1. Entro luglio 2026	Nessuna risorsa aggiuntiva significativa
		2. Definire obiettivi di riduzione della docenza a contratto.		2. Entro luglio 2026	
		3. Razionalizzare l'offerta formativa (sovrapposizioni, frammentazione).		3. Entro feb. 2027	

ID Azione	Indicatore/i di riferimento	Azione correttiva / operazione	Responsabile operativo	Tempi di verifica	Risorse necessarie
AC-5	Ind. 14 (Convenzioni ordini professionali)	1. Censimento sistematico ordini professionali e convenzioni esistenti.	Delegato Terza Missione, in coordinamento con U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	1. Entro set. 2026	Template convenzioni standardizzate
		2. Calendario incontri istituzionali per rinnovo/nuovi accordi.		2. Entro ott. 2026	
		3. Sottoscrivere almeno 2 nuove convenzioni entro dicembre 2026.		3. Entro dic. 2026	
AC-6	Ind. 17 (Rapporto studenti/docenti)	1. Monitoraggio situazione aggiornata a seguito procedure reclutamento in corso.	Delegato Didattica, in coordinamento con Direttori Dipartimento, Presidenti CdS, SAD, e U.O. Docenti e Ricercatori	1. Entro set. 2026	Dati reclutamenti (U.O. Docenti e Ricercatori); analisi SUA-CdS
		2. Verifica razionalizzazione offerta formativa (duplicazioni, sottoutilizzi).		2. Entro feb. 2027	
AC-7	Ind. 25 (PSCL)	1. Adottare roadmap vincolante per predisposizione bozza PSCL.	Delegato Mobilità	1. Entro set. 2026	Dati da U.O. PTA e Dirigenti e U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche
		2. Approvare bozza entro dicembre 2026 e formale entro 2027.		2. Entro dic. 2026 (bozza)	
AC-8	Ind. 27 (Autoconsumo fotovoltaico)	1. Monitoraggio trimestrale messa in esercizio impianti già realizzati.	Delegato Sostenibilità, in coordinamento con U.O. Patrimonio e Manutenzione	1. Trimestrale da giugno 2026	Coordinamento con distributore rete elettrica; eventuale supporto legale amministrativo
		2. Analisi e rimozione ostacoli amministrativi (autorizzazioni, ecc.).		2. Entro set. 2026	
AC-9	Ind. 39 (Convegno partecipazione femminile nella scienza)	1. Affidare organizzazione al CUG in coordinamento con Delegata PO.	CUG, in coordinamento con con Delegata Pari Opportunità	1. Entro set. 2026	Budget per evento (location, relatori, comunicazione)
		2. Pianificare evento entro dicembre 2026.		2. Entro dic. 2026	
		3. Valutare ancoraggio annuale all'11 febbraio.		3. Entro dic. 2026	
AC-10	Nuovi indicatori (tutti)	1. Per ogni nuovo indicatore non valorizzato definire baseline e procedura di rilevazione (dati, fonte, frequenza).	Delegati e U.O. di riferimento	1. Entro lug. 2026	Risorsa interna per coordinamento e data management; eventuale personalizzazione reportistica
		2. Predisporre procedura di raccolta dati se mai definita.		2. Entro lug. 2026	

ID Azione	Indicatore/i di riferimento	Azione correttiva / operazione	Responsabile operativo	Tempi di verifica	Risorse necessarie
		3. Effettuare prima rilevazione e validazione con Commissione per l'anno 2026*.		3. Entro marzo/aprile 2027 (dati 2026)	

* I target definiti per i nuovi indicatori in assenza di storico e benchmark a seguito dell'AC-10 saranno considerati soggetti a validazione o revisione in sede di monitoraggio 2027, secondo quanto riportato nella sezione 6.

4.2 Matrice delle responsabilità per la raccolta ed elaborazione dei dati

La matrice delle responsabilità, di seguito riportata, nell'introdurre un sistema di accountability analitico, in linea con i principi di trasparenza e tracciabilità richiesti dalle Linee Guida ANVUR e dal Sistema AVA3, assicura tre importanti innovazioni strutturali. Essa, inoltre, consente di dare attuazione alla quarta azione di miglioramento prevista dal Riesame, che indica la necessità di prevedere scadenze certe per azioni e obiettivi.

In primo luogo, la tabella opera una distinzione funzionale tra *Proprietario del dato (Data Owner)*, ovvero la struttura che ha la responsabilità giuridico-amministrativa della produzione e della qualità intrinseca del dato, e *Estrattore del dato* (*Data Steward)*, vale a dire la persona fisica o l'unità operativa incaricata dell'estrazione, della validazione e della consegna tempestiva al Delegato. Nel Piano originario le due figure tendevano a coincidere nell'indicazione generica dell'ufficio, senza distinguere il livello di responsabilità gestionale da quello operativo.

In secondo luogo, la matrice esplicita per ogni indicatore la frequenza di consegna (annuale, semestrale, trimestrale, a evento), differenziandola in base allo stato di avanzamento e al livello di criticità. Questa gradualità, assente nella nota metodologica precedente, che prevedeva un'unica cadenza annuale indifferenziata, consente un monitoraggio più serrato sugli indicatori oggetto di azioni correttive e una maggiore tempestività nella rilevazione degli scostamenti.

In terzo luogo, la tabella incorpora nella medesima struttura logica sia gli indicatori originari, sia quelli riformulati, sia i nuovi introdotti nella Sezione 3, garantendo una copertura completa e uniforme dell'intero cruscotto direzionale aggiornato. L'obiettivo non è quindi sostituire la nota metodologica, ma integrarla e renderla operativamente più efficace, fornendo agli uffici e ai referenti uno strumento di lavoro a maglia fitta, dove ciascuno sa non solo *cosa* rilevare, ma *con quale frequenza* e *con quali modalità di trasmissione*.

La matrice ha inoltre una funzione gestionale e istruttoria per la governance, riducendo il rischio del mancato rispetto delle frequenze di consegna e della sovrapposizione di più uffici. Si sottolinea infine che la tabella è da intendersi come allegato tecnico operativo del Piano, soggetto ad aggiornamento annuale (contestualmente alla nota metodologica di cui al paragrafo 6.3) sulla base dell'esperienza maturata nel primo ciclo di rilevazione. La sua completezza, con la copertura di tutti i 41 indicatori originari, di quelli riformulati e dei nuovi introdotti, garantisce che nessuna dimensione strategica resti priva di un presidio amministrativo chiaro, superando una delle debolezze più frequentemente rilevate nei sistemi di pianificazione degli atenei italiani.

	Indicatore confermato (target e descrizione invariati rispetto al Piano originale)
	Indicatore riformulato (target o descrizione modificata rispetto al Piano originale)
	Indicatore nuovo (introdotto con il presente Aggiornamento)
	Indicatore dismesso o non più utilizzato (sostituito da nuovi indicatori o rimosso dal cruscotto)

ID	Indicatore (descrizione sintetica)	Data Owner	Data Steward	Responsabile del monitoraggio	Frequenza di consegna alla Commissione	Fonte / Note
1. DIDATTICA						
1	Studenti al II anno con ≥40 CFU / coorte immatricolati	SAD Dipartimentali U.O. Carriere studenti	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica	Annuale (entro 31/03)	ANS
2	Laureati entro 1 anno oltre durata normale (%)	SAD Dipartimentali U.O. Carriere studenti	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica	Semestrale (azione correttiva)	ANS
3	Docenti di riferimento in SSD di base e caratterizzanti	U.O. Supporto Offerta Formativa	U.O. Supporto Offerta Formativa	Delegato Didattica	Annuale (entro 31/03)	SUA-CdS
4	(dismesso)	–	–		–	Sostituito da 4a
5	(dismesso)	–	–		–	Sostituito da 5a
6	(dismesso)	–	–		–	
➕ **Nuovi indicatori — Area Didattica**						
4a	N° di studenti partecipanti a Erasmus Italiano	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica	Annuale (entro 31/03)	ANS, ESSE3
5a	N° di seminari L/LM/LMCU nel biennio 2026-27	Presidenti CdS	SAD Dipartimentali	Delegato Didattica	Annuale (entro 31/03)	Registri didattici, registri presenze, sito web, Report Presidenti CdS
D1	Tasso di continuazione tra I e II anno	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica	Annuale (entro 31/03)	ESSE3

ID	Indicatore (descrizione sintetica)	Data Owner	Data Steward	Responsabile del monitoraggio	Frequenza di consegna alla Commissione	Fonte / Note
D2	N° di studenti meritevoli iscritti al I anno	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica	Annuale (entro 30/04)	ANS, ESSE3
D3	Percentuale di CdS che operano in piena conformità alle procedure interne di AQ	SAD Dipartimentali	U.O. Qualità e Valutazione	Delegato Didattica	Annuale (entro 30/04)	Check list di conformità su Verbali CdS e Consigli di Dipartimento
2. RICERCA						
7	Iscritti I anno dottorato con borsa / docenti di ruolo	U.O. Dottorati, U.O. Docenti e Ricercatori	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Ricerca	Annuale (entro 31/03)	ANS, ESSE3
8	Proventi da ricerca competitiva e t.t. / totale proventi (media biennio)	Settori Servizi Dipartimentali, U.O. Contabilità e Bilancio	U.O. Contabilità e Bilancio	Delegato Ricerca	Annuale (entro 30/04)	Bilancio di esercizio
9	Docenti/ricercatori con ≥1 pubbl. Q1/Q2, fascia A o monografia (%)	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Delegato Ricerca	Annuale (entro 31/03)	IRIS, banca dati prodotti
10	(dismesso)	–	–		–	Sostituito da 10a
11	Spese attrezzature scientifiche / personale strutturato (k€, media biennio)	Settori Servizi Dipartimentali, U.O. Contabilità e Bilancio, U.O. Docenti e Ricercatori	U.O. Contabilità e Bilancio	Delegato Ricerca	Annuale (entro 30/04)	Bilancio di esercizio, MUR/CINECA
➕ **Nuovi indicatori — Area Ricerca**						
10a	Risorse destinate al miglioramento degli spazi e dei laboratori di ricerca	U.O. Manutenzione e Patrimonio	U.O. Contabilità e Bilancio	Delegato Ricerca	Annuale (entro 30/04)	Bilancio di esercizio
R1	N° proposte progettuali su bandi europei (Horizon Europe, ERC, ecc.)	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Delegato Ricerca	A evento	Archivio sottomissioni, piattaforme EU

ID	Indicatore (descrizione sintetica)	Data Owner	Data Steward	Responsabile del monitoraggio	Frequenza di consegna alla Commissione	Fonte / Note
3. TERZA MISSIONE						
12	(dismesso)	–	–		–	Sostituito da 12a
13	(dismesso)	–	–		–	Sostituito da 13a
14	Convenzioni con ordini professionali e attori istituzionali per formazione continua	Settori Servizi Dipartimentali, U.O. Terza Missione, U.O. Formazione Continua e Reti Territoriali	U.O. Terza Missione	Delegato Terza Missione	A evento (azione correttiva)	Repertorio convenzioni TM
15	Iniziative di public engagement (disaggregate per tipologia)	U.O. Terza Missione	U.O. Terza Missione	Delegato Terza Missione	Annuale (entro 31/03)	Report annuale TM, censimento eventi
➕ **Nuovi indicatori — Area Terza Missione**						
12a	N° Spin-off con fatturato superiore a una soglia prefissata (€)	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Delegato Trasferimento Tecnologico	Annuale (entro 30/04)	Bilanci societari, dichiarazioni dirette degli spin-off.
13a	Valore complessivo convenzioni ricerca, t.t., conto terzi e f.c. stipulate nel biennio (€)	Settori Servizi Dipartimentali, U.O. Contabilità e Bilancio	U.O. Contabilità e Bilancio	Delegato Trasferimento Tecnologico	Annuale (entro 30/04)	Repertorio contratti
TM1	N° contratti R&S attivi con soggetti privati (deliverable scientifico)	Settori Servizi Dipartimentali, U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Delegato Trasferimento Tecnologico	A evento	Contratti, registro progetti
4. SERVIZI AGLI STUDENTI						
16	Proporzione laureandi complessivamente soddisfatti del CdS	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegata Diritto allo Studio	Semestrale (azione correttiva)	Indagini AlmaLaurea

ID	Indicatore (descrizione sintetica)	Data Owner	Data Steward	Responsabile del monitoraggio	Frequenza di consegna alla Commissione	Fonte / Note
17	Rapporto studenti regolari / docenti di ruolo	SAD Dipartimentali, U.O. Docenti e Ricercatori	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica	Semestrale (azione correttiva)	ANS, ESSE3
18	(dismesso)	–	–		–	Sostituito da 18a
19	Strutture con APE ≥ C su m^2 disponibili (esclusi spazi in locazione)	U.O. Manutenzione e Patrimonio	U.O. Manutenzione e Patrimonio	Delegata Sostenibilità	Annuale (entro 31/03)	APE, planimetrie edifici
➕ **Nuovi indicatori — Area Servizi agli Studenti**						
18a	% studenti soddisfatti degli spazi di studio	U.O. Qualità e Valutazione	U.O. Qualità e Valutazione	Delegata Diritto allo Studio	Annuale (entro 31/03)	Questionario standardizzato
SS1	N° studenti che partecipano ad attività orientamento (% immatricolati I anno)	Tutor, Presidenti CdS	SAD Dipartimentali	Delegato Orientamento	Annuale (entro 31/03)	Registri di partecipazione orientamento
SS2	N° di contributi da erogare a favore di studenti meritevoli residenti a oltre 50 km da BN	U.O. Diritto allo Studio	U.O. Diritto allo Studio	Delegata Diritto allo Studio	Annuale (entro 30/04)	ANS, ESSE3
5. INTERNAZIONALIZZAZIONE						
20	CFU conseguiti all'estero / totale CFU conseguiti	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Internazionalizzazione	Semestrale (azione correttiva)	ANS, ESSE3
21	Studenti stranieri in entrata	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Internazionalizzazione	Annuale (entro 31/03)	ESSE3
22	(dismesso)					Sostituito da 22a
23	Dottori di ricerca con ≥6 mesi all'estero	U.O. Dottorati	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Internazionalizzazione	Annuale (entro 31/03)	ANS
24	(dismesso)	–	–		–	Sostituito da 24a

ID	Indicatore (descrizione sintetica)	Data Owner	Data Steward	Responsabile del monitoraggio	Frequenza di consegna alla Commissione	Fonte / Note
➕ **Nuovi indicatori — Area Internazionalizzazione**						
22a	% studenti effettivamente in mobilità su vincitori borsa (tasso conversione)	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	Delegato Internazionalizzazione	Semestrale	ESSE3
24a	N° accordi internazionali con almeno una mobilità realizzata nel biennio	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	Delegato Internazionalizzazione	Semestrale	INDIRE, report di accordi mobilità
6. SOSTENIBILITÀ — Mobilità sostenibile						
25	Aggiornamento e approvazione PSCL (Piano Spostamenti Casa-Lavoro)	Delegato Mobilità	Delegato Mobilità	Delegato Mobilità	Semestrale (azione correttiva)	Bozza PSCL
26	Emissioni pro-capite CO_2 da uso auto privata (t CO_2/anno·persona)	Delegato Mobilità	Delegato Mobilità	Delegato Mobilità	Annuale (entro 31/03)	Indagine sugli spostamenti
➕ **Nuovi indicatori — Area Sostenibilità (Mobilità sostenibile)**						
S1	Numero di studenti che beneficiano di parcheggi convenzionati	U.O. Diritto allo Studio	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegata Diritto allo Studio	Annuale (entro 30/04)	ANS, ESSE3
6. SOSTENIBILITÀ — Energetica e ambientale						
27	RSE – Autoconsumo energia elettrica da fotovoltaico (%)	U.O. Manutenzione e Patrimonio	U.O. Manutenzione e Patrimonio	Delegata Sostenibilità	Trimestrale (azione correttiva)	Report produzione/consumo energia
28	Fabbisogno energia primaria fossile per m^2 climatizzato (kWh/m^2·anno)	U.O. Manutenzione e Patrimonio	U.O. Manutenzione e Patrimonio	Delegata Sostenibilità	Annuale (entro 31/03)	Fatture energia elettrica e gas naturale, rendimento medio annuale
29	Emissioni CO_2 per m^2 climatizzato (kg CO_2/m^2·anno)	U.O. Manutenzione e Patrimonio	U.O. Manutenzione e Patrimonio	Delegata Sostenibilità	Annuale (entro 31/03)	Fatture energia elettrica e gas naturale, fattori di emissione di CO_2

ID	Indicatore (descrizione sintetica)	Data Owner	Data Steward	Responsabile del monitoraggio	Frequenza di consegna alla Commissione	Fonte / Note
30	(dismesso)	–	–		–	Sostituito da 30a
➕ **Nuovi indicatori — Sostenibilità (energetica e ambientale)**						
30a	Impegno finanziario (k€) per la dotazione di arredi e attrezzature (panchine, gazebo, illuminazione, ecc.) degli spazi verdi e comuni.	Settore Servizi Tecnici	Settore Servizi Tecnici	Delegata Sostenibilità	Annuale (entro 31/03)	Ordini e mandati di pagamento
7. PARI OPPORTUNITÀ — Studenti con fragilità						
31	Strumenti di sensibilizzazione per allievi fragili (%)	U.O. Diritto allo Studio	U.O. Diritto allo Studio	Delegato Inclusione	Annuale (entro 31/03)	Archivio documenti approvati, materiali prodotti
32	Documenti di supporto agli allievi fragili (Carta Servizi, Protocollo Caregiver)	U.O. Diritto allo Studio, Disability Manager	Disability Manager	Delegato Inclusione	Annuale (entro 31/03)	Archivio documenti approvati
33	Sistema informativo specifico sugli allievi fragili (%)	U.O. Diritto allo Studio	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Inclusione	Annuale (entro 31/03)	ESSE3
34	Ambienti accessibili (mappatura e superamento barriere) (%)	U.O. Manutenzione e Patrimonio	U.O. Diritto allo Studio	Delegato Inclusione	Annuale (entro 31/03)	Mappatura e piani interventi
7. PARI OPPORTUNITÀ — Parità di Genere						
35	Aggiornamento e approvazione Bilancio di Genere	CUG	Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Annuale (entro 31/03)	Documento, delibere
36	N° seminari e incontri tematici su parità di genere	CUG, Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Annuale (entro 31/03)	Calendario eventi, registri presenze
37	Campagna informativa social su Carriera Alias (ON/OFF)	U.O. Web e Comunicazione	Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Annuale (entro 31/03)	Evidenza campagna attiva

ID	Indicatore (descrizione sintetica)	Data Owner	Data Steward	Responsabile del monitoraggio	Frequenza di consegna alla Commissione	Fonte / Note
38	Partecipazione a bandi per formazione nelle materie STEM	Delegata Pari Opportunità, U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Annuale (entro 31/03)	Archivio bandi, domande presentate
39	N° convegni/incontri su partecipazione femminile nella scienza	CUG, Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Semestrale (azione correttiva)	Eventi realizzati
+ Nuovi indicatori — Area Pari Opportunità						
PO1	Partecipazione media per evento di sensibilizzazione su parità di genere	CUG, Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Annuale (entro 31/03)	Registri presenze, moduli iscrizione
PO2	N° iniziative in collaborazione con reti esterne per prevenzione disuguaglianze	CUG, Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Delegata Pari Opportunità	Annuale (entro 31/03)	Accordi di rete, report congiunti
PO3	% CdS con misure per studenti lavoratori o con esigenze particolari	Presidenti CdS	SAD Dipartimentali	Delegato Didattica	Annuale (entro 31/03)	Schede SUA-CdS
8. SVILUPPO ORGANIZZATIVO						
40	Risorse per formazione PTAB / PTAB di ruolo (€/persona)	U.O. Contabilità e Bilancio, U.O. PTA e Dirigenti	U.O. PTA e Dirigenti	Delegata Personale	Annuale (entro 31/03)	Spese formazione, CSA
41	Ore di docenza erogate da docenti strutturati / totale ore	U.O. Supporto Offerta Formativa, U.O. Personale Docenti e Ricercatori	U.O. Supporto Offerta Formativa	Delegato Didattica	Semestrale (azione correttiva)	ANS
+ Nuovi indicatori — Area Sviluppo Organizzativo						

ID	Indicatore (descrizione sintetica)	Data Owner	Data Steward	Responsabile del monitoraggio	Frequenza di consegna alla Commissione	Fonte / Note
SO1	Grado soddisfazione PTAB per formazione ricevuta	U.O. PTA e Dirigenti	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegata Personale	Annuale (entro 31/03)	Questionario standardizzato
SO2	Indice benessere organizzativo percepito (docenti e PTAB)	U.O. PTA e Dirigenti	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegata Personale	Annuale (entro 31/03)	Questionario standardizzato
SO3	% PTAB coinvolto in percorsi sviluppo competenze trasversali	U.O. PTA e Dirigenti	U.O. PTA e Dirigenti	Delegata Personale	Annuale (entro 31/03)	Registri formazione, elenchi partecipanti
SO4	Attività formazione docenti su innovazione didattica e gestione fragilità	U.O. PTA e Dirigenti	U.O. PTA e Dirigenti	Delegata Personale	A evento	Calendario corsi
SO5	Attività formazione docenti di nuova nomina (gestione aula, relazione con studenti)	U.O. PTA e Dirigenti	U.O. PTA e Dirigenti	Delegata Personale	A evento	Calendario corsi

Note generali:

- La frequenza “annuale” si riferisce alla consegna dei dati entro 90/120 giorni dalla chiusura dell’anno solare (31 dicembre) o dell’anno accademico, come specificato nella procedura.
- La frequenza “semestrale” è adottata per gli indicatori oggetto di azioni correttive o che richiedono un monitoraggio più serrato; i termini di consegna sono: 30 settembre (I semestre), 31 marzo/30 aprile (II semestre/annuale), salvo quanto diversamente specificato.
- Per gli indicatori a evento, il data steward provvede alla comunicazione entro 10 giorni dall’evento stesso (es. stipula convenzione, erogazione corso di formazione, presentazione di una proposta progettuale europea).
- La Commissione centralizza la ricezione e la validazione, ma la responsabilità della qualità del dato rimane del Proprietario del dato.

4.3 Azioni di Rafforzamento Trasversale e Cruscotto Integrato per la Raccolta e l'Analisi dei Dati

La presente sezione completa la tripartizione delle azioni annunciata nell'introduzione della Sezione 4, declinando in termini operativi le azioni di rafforzamento trasversale. A differenza delle azioni correttive obbligate (AC-1, …, AC-9) e delle azioni di implementazione dei nuovi indicatori (AC-10), le azioni trasversali non sono riferite a un singolo indicatore critico né a un nuovo set di metriche da rendere operative. Esse intervengono invece su processi di sistema – digitalizzazione, formazione interfunzionale, coordinamento inter-uffici, comunicazione interna ed esterna, governance del dato – che supportano l'attuazione di molteplici azioni correttive e il funzionamento complessivo del sistema di monitoraggio.

La necessità di introdurre esplicitamente questa tipologia di azioni emerge da tre ordini di motivazioni, già implicitamente richiamati nelle sezioni precedenti del presente documento:

- **La frammentazione organizzativa nella gestione dei dati**: la matrice delle responsabilità di cui al paragrafo 4.2 coinvolge numerosi uffici e strutture, sia di Ateneo che dipartimentali. Ciascuno di essi possiede porzioni del dato necessarie per il cruscotto direzionale, ma mancano ancora protocolli condivisi di scambio, formati uniformi, e una cultura comune della tempestività e dell'affidabilità della rilevazione. L'esperienza del monitoraggio 2025 ha evidenziato difficoltà nelle consegne, duplicazioni di rilevazioni, e difficoltà nel tracciare la provenienza dei dati. Le azioni trasversali affrontano queste criticità sistemiche, che nessuna azione correttiva su singolo indicatore potrebbe risolvere da sola.
- **La necessità di accompagnare l'implementazione dei nuovi indicatori:** l'introduzione di oltre venti nuovi indicatori (cfr. Sezione 3) richiede non solo la definizione delle baseline e delle procedure di calcolo (già prevista in AC-10), ma anche la formazione del personale coinvolto, la progettazione di flussi di dati interoperabili, e la costruzione di strumenti software che riducano l'onere manuale della rilevazione. Senza un rafforzamento trasversale, il rischio è che i nuovi indicatori, pur formalmente definiti, non vengano effettivamente popolati con la tempestività e la qualità richieste, vanificando l'investimento strategico nella loro introduzione.
- **L'esigenza di consolidare un sistema di monitoraggio permanente**: il Piano Strategico 2025-2027 è stato concepito come uno strumento dinamico, in cui il monitoraggio non è una verifica a posteriori ma un momento di apprendimento organizzativo e ricalibrazione strategica (cfr. par. 1.1). Per realizzare questa ambizione, è necessario dotare l'Ateneo di infrastrutture stabili: un cruscotto informatico che automatizzi la raccolta e la validazione, un tavolo tecnico permanente che risolva tempestivamente le criticità inter-uffici, una sezione web trasparente che comunichi i risultati alla comunità e agli stakeholder esterni, e un programma formativo che allinei le competenze del personale alle esigenze della pianificazione strategica. Le azioni trasversali sono lo strumento attraverso cui queste infrastrutture vengono progettate, realizzate e messe a regime entro la fine del biennio 2026-2027.

Elemento centrale della sezione è la realizzazione di un Cruscotto Direzionale Integrato (CDI) per la raccolta, la validazione, l'analisi e la visualizzazione dei dati di tutti gli indicatori del Piano Strategico aggiornato. Il CDI rappresenta l'infrastruttura abilitante per tutte le altre azioni trasversali e, più in generale, per il futuro sistema di monitoraggio dell'Ateneo, oltre l'orizzonte temporale del Piano stesso.

Le azioni trasversali qui descritte sono state definite in coerenza con tre principi guida:

1. **Sussidiarietà operativa**: ciascuna azione affianca e sostiene le azioni correttive obbligate e di implementazione, senza sovrapporsi o duplicarle. Ad esempio, la formazione per il coordinamento inter-uffici (RT-4) non sostituisce la definizione delle baseline (AC-10), ma ne garantisce l'efficace attuazione nel tempo.
2. **Progressività e sostenibilità**: le azioni sono distribuite lungo l'intero arco del biennio 2026-2027 (con alcune che si protraggono fino a dicembre 2027), in modo da non sovraccaricare le strutture amministrative in un singolo momento. Priorità alta è attribuita alle azioni che abilitano le successive (es. RT-1 sul CDI, RT-9 sul Tavolo Tecnico).
3. **Misurabilità dei risultati**: per le principali azioni trasversali è possibile prevedere indicatori di processo (cfr. par. 4.3.2) che ne consentono il monitoraggio con la stessa granularità delle azioni correttive obbligate. Il successo delle azioni trasversali sarà valutato nella Relazione di Monitoraggio 2027 e nel Rapporto di Riesame 2027.

L'integrazione tra le azioni trasversali e il resto della Sezione 4 è garantita dai seguenti elementi di raccordo:

- La matrice delle responsabilità (par. 4.2) sarà progressivamente aggiornata per incorporare i nuovi flussi di dati gestiti dal CDI (RT-1) e i nuovi registri unificati (RT-3).
- Le azioni correttive obbligate (AC-1, …, AC-9) potranno avvalersi degli strumenti sviluppati dalle azioni trasversali (es. il sistema di alert RT-2 potenzierà l'AC-1; il CDI faciliterà il monitoraggio infrannuale richiesto da AC-3, AC-8, etc.).
- Il cronoprogramma complessivo della Sezione 4 (Tabella di sezione 4.1 e azioni trasversali) è coordinato in modo che le azioni abilitanti precedano le azioni da esse supportate.

4.3.1 Elenco delle azioni di rafforzamento trasversale

Le azioni di rafforzamento trasversale sono organizzate in quattro aree di intervento sistemico: (A) digitalizzazione e sistemi informativi; (B) formazione e capacity building, con particolare focus sul coordinamento inter-uffici; (C) comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder; (D) coordinamento e governance del sistema di monitoraggio.

ID	Area	Descrizione sintetica	Responsabile	Tempistica	Priorità
RT-1	A – Digitalizzazione	Realizzazione del Cruscotto Direzionale Integrato (CDI) per raccolta, validazione e visualizzazione dati di tutti gli indicatori	Direttrice Generale, Settore Servizi IT	Entro 31/03/2027 (base); 30/09/2027 (completo); 31/12/2027 (a regime)	**Alta**
RT-2	A – Digitalizzazione	Sistema di alert automatizzato per indicatori da attenzionare	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche, U.O. coinvolte	Entro 31/12/2026 (prototipo); aprile 2027 (rilascio)	**Alta**
RT-3	A – Digitalizzazione	Unificazione dei registri di rilevazione per indicatori qualitativi (seminari, eventi, formazione) in un'unica piattaforma	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche, U.O. coinvolte	Entro 30/06/2027 (personalizzazione); ottobre 2027 (a regime)	**Alta**
RT-4	B – Formazione	Formazione per coordinamento inter-uffici nella gestione di dati condivisi (3 edizioni). Contenuti: modelli di dati, interoperabilità, risoluzione conflitti, tracciabilità correzioni	U.O. PTA e Dirigenti, U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche, Delegati	I ediz.: novembre 2026; II ediz.: aprile 2027; III ediz.: ottobre 2027	**Alta**
RT-5	B – Formazione	Formazione per docenti e ricercatori sull'uso del CDI e sulla lettura critica degli indicatori di ateneo (2 edizioni)	U.O. PTA e Dirigenti	I ediz.: aprile 2027; II ediz.: novembre 2027	Media
RT-6	B – Formazione	Formazione per il personale TA su rilevazione, inserimento e gestione dei dati (2 edizioni)	U.O. PTA e Dirigenti	I ediz.: aprile 2027; II ediz.: novembre 2027	Media
RT-7	C – Comunicazione	Sezione web dedicata al Piano Strategico e al monitoraggio, con dashboard interattiva accessibile	U.O. Web e Comunicazione, U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Giugno 2027 (statica); novembre 2027 (interattiva)	**Alta**
RT-8	C – Comunicazione	Incontri con stakeholder interni ed esterni per presentazione CDI	Rettrice, Commissione	Novembre 2027	Media
RT-9	D – Governance	Tavolo Tecnico Permanente per il Monitoraggio (riunioni bimestrali) per coordinamento, risoluzione criticità e aggiornamento procedure	Presidente Commissione	Avvio settembre 2026; riunioni bimestrali fino a dicembre 2027	**Alta**
RT-10	D – Governance	Manuale operativo per la rilevazione degli indicatori (3 versioni progressive) con	Applicativi Informatici e Analisi Statistiche, Delegati, U.O. coinvolte	Vers. 1.0: dicembre 2026; vers. 2.0: giugno 2027; vers. 3.0: dicembre 2027	**Alta**

ID	Area	Descrizione sintetica	Responsabile	Tempistica	Priorità
		istruzioni passo-passo per data steward e referenti inter-ufficio			

Legenda delle priorità

Priorità	Criterio
Alta	Azione abilitante per altre azioni trasversali o correttive; senza di essa il sistema di monitoraggio non può funzionare a regime
Media	Azione di miglioramento e consolidamento; può essere posticipata in caso di contingenti difficoltà, ma comunque necessaria entro dicembre 2027

Note sintetiche per area

Area A – Digitalizzazione e sistemi informativi (RT-1, RT-2, RT-3)

Interventi infrastrutturali per automatizzare, centralizzare e standardizzare la raccolta e la gestione dei dati. Il CDI (RT-1) è l'elemento centrale che abilita tutte le altre azioni.

Area B – Formazione e capacity building (RT-4, RT-5, RT-6)

Sviluppo delle competenze del personale (TA e docente) con focus specifico sul **coordinamento inter-uffici** (RT-4), che affronta le criticità di frammentazione organizzativa emerse dal monitoraggio 2025.

Area C – Comunicazione e coinvolgimento stakeholder (RT-7, RT-8)

Trasparenza esterna e accountability verso la comunità accademica e il territorio. La dashboard pubblica (RT-7) e il forum (RT-8) rendono visibili i risultati del monitoraggio.

Area D – Governance e coordinamento (RT-9, RT-10)

Strumenti di governo del sistema di monitoraggio: il Tavolo Tecnico Permanente (RT-9) assicura la risoluzione tempestiva delle criticità; il Manuale operativo (RT-10) garantisce standardizzazione e replicabilità delle procedure.

4.3.2 Indicatori di processo per le azioni trasversali principali

La presente sottosezione definisce, per le dieci azioni di rafforzamento trasversale descritte nel paragrafo 4.3.1, un set di indicatori di processo che ne consentono il monitoraggio con la stessa granularità e regolarità delle azioni correttive obbligate. Per ciascuna azione sono individuati: l'indicatore di processo, la modalità di rilevazione, il responsabile della raccolta e la frequenza di rilevazione con il relativo target atteso. Il presidio di questi indicatori è affidato al Tavolo Tecnico Permanente (RT-9) e sarà rendicontato nella Relazione di Monitoraggio relativa all'anno 2027.

ID	Azione trasversale	Indicatore di processo	Modalità di rilevazione	Responsabile	Frequenza / Target
A – Digitalizzazione e sistemi informativi					
RT-1	*Cruscotto Direzionale Integrato (CDI)*	**% di moduli CDI operativi sul totale previsto** Data di rilascio della versione base e della versione completa N. di indicatori del Piano coperti dal CDI	Verifica tecnica sul sistema; verbale di collaudo Verbale di accettazione firmato dalla Direttrice Generale Conteggio automatico da cruscotto	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche, Direttrice Generale	100% moduli operativi entro 31/12/2027; versione base entro 31/03/2027; copertura ≥90% indicatori
RT-2	*Sistema di alert automatizzato*	N. di indicatori coperti dal sistema di alert N. di alert generati e correttamente recapitati nei 30 gg precedenti	Log di sistema; verbale di collaudo del prototipo Report mensile del sistema	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	≥20 indicatori coperti; prototipo entro 31/12/2026; rilascio entro aprile 2027
RT-3	*Unificazione registri rilevazione*	% di indicatori qualitativi gestiti su piattaforma unificata N. di uffici che alimentano la piattaforma con regolarità	Verifica di sistema; elenco indicatori migrati Report trimestrale U.O. Applicativi Informatici	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	≥80% indicatori qualitativi su piattaforma entro 30/06/2027; a regime ottobre 2027
B – Formazione e capacity building					
RT-4	*Formazione inter-uffici per la gestione di dati condivisi*	N. di edizioni realizzate (target: 3) % di data steward e referenti inter-ufficio formati Grado di soddisfazione medio (scala 1–5)	Calendario corsi; attestati di partecipazione Elenco partecipanti vs. anagrafe data steward Questionario di gradimento post-corso	U.O. PTA e Dirigenti; U.O. Applicativi Informatici	3 edizioni; ≥70% data steward formati; gradimento medio ≥4/5
RT-5	*Formazione docenti e ricercatori sull'uso del CDI*	N. di edizioni realizzate (target: 2) % di docenti strutturati che hanno partecipato ad almeno un'edizione	Calendario corsi; registro presenze Elenco partecipanti vs. organico strutturati	U.O. PTA e Dirigenti	2 edizioni (aprile e novembre 2027); ≥40% docenti strutturati raggiunti

ID	Azione trasversale	Indicatore di processo	Modalità di rilevazione	Responsabile	Frequenza / Target
RT-6	*Formazione TA su rilevazione dati di soddisfazione e benessere*	N. di edizioni realizzate (target: 2) % di unità organizzative coinvolte	Calendario corsi; registro presenze Elenco partecipanti per struttura	U.O. PTA e Dirigenti	2 edizioni (aprile e novembre 2027); ≥80% U.O. raggiunte
C – Comunicazione e coinvolgimento stakeholder					
RT-7	*Sezione web Piano Strategico e dashboard interattiva*	Data di pubblicazione della sezione statica Data di rilascio della dashboard interattiva N. di visite mensili alla sezione nei 60 gg successivi al lancio	Verifica URL; verbale di collaudo Analytics di Ateneo (es. Google Analytics / Matomo) Report mensile U.O. Web	U.O. Web e Comunicazione; U.O. Sistemi Informativi	Sezione statica entro giugno 2027; dashboard entro novembre 2027; ≥200 visite/mese
RT-8	*Incontri con stakeholder interni ed esterni*	N. di incontri/presentazioni realizzati N. di stakeholder (persone) raggiunti	Verbali; lista presenze firmata Registro partecipanti	Rettrice; Commissione Permanente	≥2 incontri entro novembre 2027; ≥50 stakeholder raggiunti
D – Governance e coordinamento					
RT-9	*Tavolo Tecnico Permanente per il Monitoraggio*	N. di riunioni effettuate nel semestre (target: ≥3) % di verbali redatti e distribuiti entro 7 giorni dalla riunione N. di criticità inter-ufficio risolte e documentate	Verbali delle riunioni; registro del Tavolo Data di invio verbali vs. data della riunione Log criticità nel registro del Tavolo	Presidente Commissione Permanente	≥3 riunioni/semestre da settembre 2026; 100% verbali entro 7 gg; ≥80% criticità risolte in 30 gg
RT-10	*Manuale operativo per la rilevazione degli indicatori*	N. di versioni rilasciate (target: 3) % di data steward che dichiarano di utilizzare il Manuale come riferimento primario N. medio di richieste di chiarimento per indicatore dopo la distribuzione di ciascuna versione	Versioni pubblicate su intranet; registro aggiornamenti Sondaggio post-distribuzione (questionario breve) Log richieste all'helpdesk del Tavolo Tecnico	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche; Delegati di area; U.O. coinvolte	Vers. 1.0 entro dicembre 2026; Vers. 2.0 entro giugno 2027; Vers. 3.0 entro dicembre 2027; ≥75% utilizzo dichiarato

5. Sostenibilità finanziaria, valorizzazione delle risorse nel bilancio preventivo e struttura organizzativa del PIAO

Il presente capitolo affronta una dimensione strategica trasversale che attraversa l'intero Piano Strategico 2025-2027 e il suo aggiornamento per il biennio residuo: la necessità di assicurare che le azioni e gli obiettivi identificati nelle sezioni precedenti trovino adeguata copertura finanziaria nel bilancio preventivo di Ateneo e siano organicamente integrati nella struttura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Senza questa connessione strutturale, il Piano Strategico rischia di restare un documento di indirizzo privo delle leve operative e finanziarie necessarie per la sua attuazione concreta.

Il monitoraggio 2025 ha restituito un quadro in cui il 56% degli indicatori ha già superato i target previsti per il 2027, ma ha anche evidenziato aree critiche – in particolare la durata del percorso universitario (Ind. 2), la soddisfazione dei laureandi (Ind. 16), la mobilità internazionale (Ind. 20) e la docenza da personale strutturato (Ind. 41) – la cui correzione richiede investimenti organizzativi e finanziari non trascurabili. Al contempo, l'introduzione di oltre venti nuovi indicatori (Sezione 3) e il cronoprogramma delle azioni correttive (Sezione 4) implicano impegni di risorse umane, tecnologiche e finanziarie che devono essere quantificati e programmati in maniera trasparente. La Tabella di sezione 4.1 ha già segnalato la necessità di trovare corrispondenza nei documenti di previsione finanziaria; il presente capitolo traduce questa indicazione in un quadro metodologico strutturato.

5.1 Il principio di sostenibilità finanziaria nel Piano Strategico

La sostenibilità finanziaria costituisce una condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per il raggiungimento degli obiettivi strategici. L'Ateneo opera in un contesto di risorse vincolate, in cui la riduzione dei trasferimenti statali ordinari, la progressiva contrazione dei fondi PNRR e la variabilità dei proventi da contribuzione studentesca impongono una gestione prudente e prospettica delle risorse disponibili. Il Piano Strategico non può ignorare questa dimensione: ogni obiettivo di miglioramento, ogni azione correttiva e ogni nuovo indicatore introdotto con il presente aggiornamento ha un correlato in termini di risorse umane, finanziarie e organizzative da mobilitare.

Il principio di sostenibilità finanziaria, già presente in nuce nel Piano Strategico originale, deve essere declinato con maggiore evidenza nell'aggiornamento 2026-2027. Ciò implica, in primo luogo, che il processo di definizione dei target e delle azioni operative sia accompagnato da una valutazione del relativo fabbisogno di risorse e della disponibilità delle stesse nel bilancio di previsione. In secondo luogo, implica che le azioni per le quali le risorse non sono già allocate siano sottoposte a una verifica di fattibilità finanziaria prima di essere inserite nel cronoprogramma come impegni vincolanti. In terzo luogo, richiede che i risultati straordinari conseguiti nel 2025 in aree come la ricerca competitiva (Ind. 8, con proventi pari al doppio del target) e le spese per attrezzature scientifiche (Ind. 11) siano letti con prudenza, avendo presente che una parte significativa di tali risultati è alimentata da finanziamenti temporanei, PNRR e fondi regionali, che non saranno replicabili con certezza nel biennio residuo.

Il quadro di sostenibilità finanziaria dell'Ateneo si caratterizza per tre elementi strutturali che condizionano il biennio 2026-2027. Il primo è la dipendenza crescente da fondi competitivi: la quota di proventi da ricerca competitiva e trasferimento tecnologico sul totale dei proventi ha raggiunto il 29% nel 2025, un valore eccezionale ma non strutturale. La strategia di diversificazione delle fonti di finanziamento (verso Horizon Europe, ERC, e accordi con imprese) deve pertanto diventare una priorità operativa, sostenuta da sostegni mirati nell'Ufficio Ricerca e nelle strutture di project management. Il secondo elemento è il costo del reclutamento: le azioni correttive relative agli indicatori in peggioramento (in particolare Ind. 41 sulla docenza da strutturati e Ind. 17 sul rapporto studenti/docenti) richiedono procedure di reclutamento attive e sostenute, con impatti significativi sul bilancio del personale nel medio periodo. Il terzo elemento è l'investimento in infrastrutture organizzative: la predisposizione di sistemi di rilevazione per i nuovi indicatori, lo sviluppo di piattaforme di alert per gli studenti a rischio di fuori corso e il potenziamento dei servizi di supporto alla mobilità internazionale richiedono risorse, anche se contenute, che devono essere esplicitamente allocate.

5.2 La valorizzazione delle risorse nel bilancio preventivo

La valorizzazione delle risorse nel bilancio preventivo richiede che la pianificazione strategica e la programmazione finanziaria siano processi sincronizzati e coerenti, e non esercizi paralleli e separati. L'aggiornamento del Piano Strategico per il biennio 2026-2027 introduce, per la prima volta in modo esplicito, il principio della corrispondenza tra obiettivi strategici e allocazioni di bilancio: ogni azione correttiva o nuovo obiettivo deve trovare una voce di riferimento nel bilancio di previsione, oppure deve essere accompagnato da una chiara indicazione delle risorse esistenti che verranno riorientate verso quella finalità.

A tal fine, la Commissione Permanente per la Programmazione Strategica individua quattro categorie di intervento che richiedono una specifica valorizzazione nel bilancio 2026 e in quello preventivo 2027.

La prima categoria riguarda le azioni correttive sugli indicatori in peggioramento. Il calo della docenza da personale strutturato (Ind. 41) e il deterioramento del rapporto studenti/docenti (Ind. 17) impongono di focalizzare l'attenzione sulle procedure di reclutamento, con una stima del costo aggiuntivo che deve essere verificata annualmente nell'ambito delle delibere di programmazione del personale e posta in coerenza con le disponibilità del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e con i limiti di spesa imposti dalla normativa vigente. Il recupero della soddisfazione dei laureandi (Ind. 16) e il potenziamento del tutorato (azione AC-1) richiedono risorse per il personale di supporto e per le attività seminariali, quantificabili in un incremento dei capitoli di spesa relativi ai servizi agli studenti e ai contratti di tutorato e orientamento.

La seconda categoria riguarda il potenziamento della mobilità internazionale (azione AC-3). Il superamento del paradosso tra alta partecipazione ai bandi e bassa acquisizione di CFU all'estero richiede interventi su più fronti: la creazione o il potenziamento di un fondo incentivante per le destinazioni estere, un maggior supporto al personale dell'Ufficio Mobilità

Internazionale con competenze di supporto logistico, e la possibile attivazione di convenzioni con strutture ricettive nelle città universitarie partner per gli studenti in uscita e nella città di Benevento per quelli in ingresso. Queste voci di spesa devono essere previste esplicitamente nel budget dell'internazionalizzazione per il biennio, con una quota minima garantita indipendentemente dall'andamento dei fondi Erasmus+ ricevuti.

La terza categoria riguarda l'implementazione del sistema di rilevazione dei nuovi indicatori (azione AC-10). L'introduzione di oltre venti nuovi indicatori richiede l'adeguamento dei sistemi informativi, la formazione dei data steward e, in alcuni casi, l'acquisizione di nuovi strumenti o la personalizzazione di quelli esistenti. Sebbene si tratti di investimenti non straordinari, essi devono essere inseriti nei capitoli di bilancio relativi alla digitalizzazione e allo sviluppo dei sistemi informativi, evitando che la mancanza di risorse specifiche diventi un ostacolo all'implementazione del cruscotto aggiornato.

La quarta categoria riguarda il sostegno alla diversificazione delle entrate. La strategia di riduzione della dipendenza da fondi PNRR richiede investimenti strutturali nell'Ufficio Ricerca (potenziamento delle competenze di project management europeo, supporto alla scrittura di proposte progettuali, abbonamenti a banche dati di opportunità di finanziamento) e nell'Ufficio Trasferimento Tecnologico (attività di scouting delle imprese, gestione dei contratti di ricerca applicata). Tali investimenti devono essere iscritti nei capitoli di bilancio relativi alla ricerca, trasferimento tecnologico e alla terza missione, con un orizzonte temporale pluriennale che garantisca continuità anche al di là del 2027.

Sul piano metodologico, si propone che, a partire dal ciclo di bilancio preventivo 2027, il documento di previsione finanziaria contenga un'apposita sezione di raccordo con il Piano Strategico, nella quale ogni missione e programma di spesa sia collegato agli obiettivi strategici che contribuisce a finanziare. Questo approccio, coerente con i principi del bilancio per obiettivi e con le raccomandazioni ANVUR in materia di qualità della governance, consentirebbe di rendere visibile, sia internamente che agli stakeholder esterni, il legame tra la programmazione strategica e le scelte allocative, rafforzando la fiducia nella capacità dell'Ateneo di tradurre le proprie ambizioni in risultati misurabili.

5.3 Il PIAO come strumento organizzativo abilitante del Piano Strategico

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 e reso obbligatorio per le pubbliche amministrazioni, comprese le università, a partire dalla sua adozione definitiva, è lo strumento che dovrebbe garantire la coerenza complessiva tra programmazione strategica, gestione delle risorse umane, performance organizzativa, trasparenza e prevenzione della corruzione. Nella sua configurazione ideale, il PIAO è il punto di convergenza di tutti i principali documenti di pianificazione dell'Ateneo: assorbe e integra il Piano della Performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT), il Piano del Fabbisogno di Personale e, per la componente strategica, deve essere coerente con il Piano Strategico di Ateneo.

Perché il PIAO assolva pienamente questa funzione abilitante, la sua struttura organizzativa deve rispondere a tre requisiti fondamentali, che il presente aggiornamento intende porre come riferimento per il ciclo di pianificazione 2026-2027.

Il primo requisito è la coerenza verticale tra obiettivi strategici e obiettivi di performance individuale e organizzativa. Il PIAO deve declinare gli obiettivi del Piano Strategico in obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture organizzative (Dipartimenti, Uffici, Aree) e, attraverso il sistema di valutazione della performance, ai singoli responsabili. In particolare, gli indicatori identificati come "in peggioramento" o "da attenzionare" nella Relazione di Monitoraggio 2025 (e le relative azioni correttive inserite nel cronoprogramma della Sezione 4) devono essere trasformati in obiettivi di performance assegnati alle strutture amministrative responsabili, con scadenze e indicatori di risultato allineati a quelli definiti nel presente aggiornamento. Solo in questo modo il Piano Strategico cessa di essere un documento esterno alle responsabilità del PTAB, diventando invece il riferimento sostanziale del ciclo della performance.

Il secondo requisito è la coerenza orizzontale tra le diverse sezioni del PIAO. Le scelte di programmazione del personale, in termini di fabbisogni, concorsi e piani di formazione, devono essere coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Ad esempio, i piani di formazione del personale tecnico-amministrativo e docente, presidiati dagli indicatori SO3, SO4 e SO5 introdotti con il presente aggiornamento, devono essere articolati nel PIAO con sufficiente dettaglio da rendere verificabile il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il terzo requisito è l'adeguatezza della struttura organizzativa di presidio del PIAO. La complessità crescente del documento, che aggrega, per la prima volta in modo sistematico, performance, trasparenza, anticorruzione, fabbisogno di personale e pianificazione strategica, richiede che la sua redazione, il suo monitoraggio e il suo aggiornamento siano affidati a una struttura organizzativa dotata di risorse dedicate e di competenze specifiche. L'Ateneo è chiamato a valutare se l'attuale assetto organizzativo, in termini di personale assegnato, di chiarezza delle responsabilità e di strumenti a disposizione, sia adeguato a garantire la qualità del PIAO come strumento di governance, oppure se siano necessari interventi di rafforzamento, anche attraverso la riorganizzazione di uffici esistenti o l'attivazione di unità di coordinamento trasversali.

5.4 Coerenza tra Piano Strategico, bilancio preventivo e PIAO: un quadro di raccordo

Il raccordo tra il Piano Strategico, il bilancio preventivo e il PIAO rappresenta una delle sfide di governance più rilevanti per gli atenei italiani di piccole dimensioni. L'Università del Sannio, con il presente aggiornamento, intende affrontare questa sfida in modo strutturato, assumendo il principio che i tre strumenti – Piano Strategico, bilancio e PIAO – formino un sistema integrato di governance, in cui ciascuno alimenta e vincola gli altri secondo una logica di coerenza reciproca.

In concreto, si propone di adottare le seguenti misure operative per il biennio 2026-2027. In primo luogo, la Commissione Permanente avvierà un tavolo di lavoro per mappare, entro settembre 2026, la correlazione tra il budget 2027 per voci di costo e gli obiettivi strategici,

identificare nella fase di successivo monitoraggio le lacune di copertura budgetaria e proporre eventuali riallocazioni di budget per voce di costo. In secondo luogo, la Direttrice Generale, in qualità di responsabile del PIAO, provvederà a verificare che il documento 2026 e il suo aggiornamento 2027 contengano sezioni esplicite di raccordo con il Piano Strategico, evidenziando per ciascun obiettivo strategico del cruscotto direzionale i corrispondenti obiettivi di performance assegnati agli uffici e le risorse allocate. In terzo luogo, il Nucleo di Valutazione, nell'ambito della propria funzione di controllo indipendente, è invitato a includere nelle proprie relazioni annuali una valutazione esplicita della coerenza tra Piano Strategico, bilancio preventivo e PIAO, fornendo agli organi di governo un'informazione sintetica ma rigorosa sullo stato di integrazione dei tre strumenti.

Sul piano della struttura organizzativa del PIAO, si raccomanda infine che l'Ateneo valuti la possibilità di costituire un Gruppo di Coordinamento Integrato per la Pianificazione (GCIP), composto dalla Direttrice Generale, dai responsabili delle principali aree amministrative, da un rappresentante del Presidio della Qualità e da un membro della Commissione Permanente per la Programmazione Strategica. Il GCIP avrebbe il compito di verificare, con cadenza semestrale, la coerenza tra l'avanzamento del Piano Strategico, le disponibilità di bilancio e gli obiettivi di performance del PIAO, segnalando eventuali disallineamenti e proponendo le correzioni necessarie prima che diventino criticità strutturali. Questa innovazione organizzativa, realizzabile senza costi aggiuntivi rilevanti, mediante il coordinamento di risorse già presenti nell'Ateneo, rappresenterebbe un significativo passo avanti nella maturità del sistema di governance dell'Università degli Studi del Sannio, rendendola un punto di riferimento nel panorama dei piccoli atenei statali del Mezzogiorno.

6. Monitoraggio e reporting: modalità e tempi dei futuri monitoraggi

Il sistema di monitoraggio del Piano Strategico 2025-2027, come aggiornato per il biennio 2026-2027, costituisce l'elemento centrale del ciclo di governo strategico dell'Ateneo, in coerenza con il modello di Assicurazione della Qualità (AQ) basato sul ciclo di Deming (Plan-Do-Check-Act). A differenza di un approccio meramente rendicontativo, il monitoraggio qui delineato è concepito come uno strumento di apprendimento organizzativo e di supporto alle decisioni, capace di rilevare tempestivamente gli scostamenti e di attivare le necessarie azioni correttive prima che le criticità si consolidino.

L'architettura del sistema si fonda su tre pilastri interconnessi.

Il primo è la differenziazione delle frequenze di monitoraggio, declinata in funzione dello stato di ciascun indicatore (Raggiunto, In linea, Da attenzionare, In peggioramento) e del livello di criticità associato. Come illustrato nella matrice delle responsabilità (Sezione 4.2) e nelle tabelle che seguono, gli indicatori strategici sono soggetti a frequenze diversificate (annuale, semestrale, trimestrale o a evento) in modo da concentrare l'attenzione e le risorse di verifica laddove il rischio di mancato raggiungimento degli obiettivi è maggiore. Questa gradualità risponde all'esigenza di efficienza del sistema di monitoraggio: non tutti gli indicatori richiedono la stessa intensità di presidio, e una frequenza uniforme risulterebbe o insufficiente per le criticità o ridondante per gli obiettivi già consolidati.

Il secondo pilastro è la chiara attribuzione di ruoli e responsabilità lungo l'intera catena del dato. La matrice di cui al paragrafo 4.2 distingue tra Data Owner (struttura titolare della produzione e della qualità intrinseca del dato), Data Steward (struttura incaricata dell'estrazione, validazione e consegna tempestiva) e Responsabile del monitoraggio (Delegato o Commissione che interpreta i risultati e propone azioni). Questa architettura, che recepisce le indicazioni delle Linee Guida ANVUR in materia di trasparenza e tracciabilità, supera la generica indicazione dell'ufficio competente, assegnando a ciascun soggetto compiti esplicitamente definiti e temporalmente scanditi.

Infine, si evidenzia l'integrazione del monitoraggio con i processi decisionali e di reporting. I flussi di dati e le analisi non restano confinati in un esercizio tecnico, ma alimentano direttamente:

- la Relazione di monitoraggio annuale, che valuta lo stato di avanzamento di tutti gli indicatori e viene sottoposta all'approvazione del Senato Accademico;
- i report infrannuali, trasmessi alla Rettrice e alla Direttrice Generale per azioni gestionali immediate sugli indicatori in peggioramento o da attenzionare;
- l'eventuale Rapporto di riesame, che ricalibra le azioni strategiche alla luce degli scostamenti rilevati;
- la comunicazione esterna, attraverso la pubblicazione dei principali risultati sul sito web di Ateneo, a garanzia di trasparenza verso la comunità accademica e gli stakeholder territoriali.

A valle dell'approvazione del presente aggiornamento, il sistema di monitoraggio dovrà essere pienamente operativo entro il primo semestre dell'anno accademico 2026/27. Le strutture amministrative e i referenti designati sono tenuti a prendere visione delle scadenze e delle

modalità di consegna stabilite nella matrice delle responsabilità (Sezione 4.2) e nelle disposizioni che seguono. La Commissione Permanente per la Programmazione Strategica, il Monitoraggio e il Riesame assicurerà il coordinamento generale, il supporto metodologico e la risoluzione tempestiva delle eventuali criticità inter-uffici che dovessero emergere nella fase di avvio del sistema.
Nei paragrafi che seguono sono specificate, in dettaglio, le tipologie e le frequenze di monitoraggio (6.1), i flussi di reporting e la governance del processo (6.2), nonché le modalità e i tempi per l'aggiornamento della nota metodologica (6.3) e per l'eventuale riesame intermedio del Piano (6.4)

6.1 Tipologie e frequenze di monitoraggio

Il sistema di monitoraggio del Piano Strategico si articola in tre tipologie di rilevazione, differenziate per frequenza e profondità di analisi, in funzione dello stato di ciascun indicatore (Raggiunto, In linea, Da attenzionare, In peggioramento) e del livello di criticità associato. L'architettura a frequenze differenziate risponde a un duplice obiettivo: garantire un presidio più serrato e tempestivo sugli indicatori che presentano scostamenti significativi, consentendo l'attivazione rapida delle azioni correttive previste nella Sezione 4, ed evitare un carico di lavoro amministrativo sproporzionato sugli uffici per gli indicatori già consolidati o in linea con la traiettoria attesa, limitando la rilevazione a cadenza annuale.
La presente tabella sintetizza le tre tipologie di monitoraggio – standard annuale, infrannuale (semestrale/trimestrale) e a evento – specificando per ciascuna gli indicatori coinvolti, gli output prodotti e le scadenze di riferimento.
Le due tabelle che governano il sistema di monitoraggio, la Matrice delle responsabilità (riportata nella sezione 4.2) e la tabella che segue, svolgono funzioni distinte, sebbene strettamente interconnesse e complementari.
La prima assolve a una funzione di governo del dato. Essa definisce, per ciascun indicatore, l'allocazione di ruoli e compiti lungo l'intera catena del valore informativo: individua il *Data Owner* (struttura titolare della produzione e della qualità sostanziale del dato), il *Data Steward* (struttura incaricata dell'estrazione, validazione e consegna tempestiva), il *Responsabile del monitoraggio* (soggetto deputato all'interpretazione dei risultati e alla proposta di azioni correttive) e la frequenza di consegna dei dati alla Commissione Permanente.
La seconda, invece, assolve a una funzione di governo del processo di reporting. Essa classifica gli indicatori in macro-tipologie sulla base delle frequenze stabilite nella Matrice, e specifica per ciascuna tipologia gli output prodotti (es. report annuale di monitoraggio, report infrannuale, nota informativa a evento) e le scadenze istituzionali per la loro approvazione e comunicazione (es. trasmissione al Senato Accademico, invio alla Rettrice e alla Direttrice Generale). Essa risponde, in sintesi, alla domanda: *"Che tipo di monitoraggio si attiva, quali documenti se ne generano ed entro quali termini istituzionali devono essere portati all'attenzione degli organi di governo e degli stakeholder?"*

I due strumenti sono pertanto complementari e devono essere consultati congiuntamente: la Matrice delle responsabilità per l'esecuzione materiale delle rilevazioni, la presente tabella per l'inquadramento delle stesse nel più ampio ciclo di reporting e di governance strategica dell'Ateneo.

Le frequenze qui indicate sono da intendersi come prescrittive e vincolanti per i Data Owner e i Data Steward individuati nella Matrice delle responsabilità. Eventuali deroghe, motivate da oggettive impossibilità di rilevazione o da variazioni del contesto normativo, dovranno essere preventivamente autorizzate dalla Commissione Permanente per la Programmazione Strategica, il Monitoraggio e il Riesame.

Tipologia di monitoraggio	Frequenza	Indicatori coinvolti	Output	Scadenza	Responsabile del monitoraggio	Base normativa/logica
Standard annuale	Annuale (riferito all'anno solare o accademico precedente)	Tutti gli indicatori del cruscotto (41 originali + nuovi), con particolare attenzione a quelli classificati come "In linea" e "Raggiunto" (per verifica sostenibilità del target)	Report annuale di monitoraggio	31 marzo/30 aprile	Commissione Permanente → Senato Accademico	Verifica sostenibilità target per indicatori "Raggiunto" e "In linea"
Infrannuale (semestrale)	Semestrale secondo quanto indicato nella matrice delle responsabilità (Sez. 4.2)	Indicatori con stato "Da attenzionare" o "In peggioramento" (Ind. 2, 16, 17, 20, 25, 39, 41) e nuovi indicatori ad alta frequenza (es. 22a, 24a)	Report infrannuale	30 settembre (I sem.) 31 marzo (II sem.)	Delegati di area → Rettrice e Direttrice Generale	Azioni correttive su indicatori in peggioramento/da attenzionare
Infrannuale (trimestrale)	Trimestrale secondo quanto indicato nella matrice delle responsabilità (Sez. 4.2)	Ind. 27 (autoconsumo fotovoltaico)	Report trimestrale	A fine trimestre (giugno, sett., dic., marzo)	U.O. Manutenzione e Patrimonio → Delegata Sostenibilità	Criticità tecnico-amministrativa; necessità di rimozione rapida ostacoli
A evento	In corrispondenza di scadenze specifiche o attivazione di azioni discrezionali	Indicatori legati a processi discrezionali (es. 14 – Convenzioni con ordini professionali, SO4 – Formazione docenti).	Nota informativa	Entro 10 giorni dall'evento	Delegato di area → Commissione Permanente	Processi discrezionali non calendarizzabili a priori

6.2 Flussi di reporting e governance

Il processo di monitoraggio e reporting segue il seguente schema, che integra i ruoli già definiti nella matrice delle responsabilità:

1. **Raccolta e validazione dei dati** (mesi M-2 a M-1 rispetto alla scadenza):
    - I Data Steward estraggono i dati secondo le procedure definite e li trasmettono al Delegato Responsabile del Monitoraggio, corredati da una breve nota metodologica (in caso di variazioni nelle fonti).
    - Il Delegato Responsabile del Monitoraggio effettua una validazione preliminare (completezza, coerenza, assenza di outlier evidenti) e, in caso di anomalie, chiede rettifica entro 10 giorni.
    - I dati vengono trasmessi alla commissione Permanente per la Programmazione Strategica, il Monitoraggio e il Riesame, corredati da una relazione che documenti le azioni svolte e i risultati conseguiti per il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico di propria competenza.
    - I Dipartimenti trasmettono alla Commissione Permanente un report sintetico sullo stato di attuazione degli obiettivi dipartimentali allineati al Piano di Ateneo.
2. **Analisi e interpretazione** (M-1):
    - La Commissione riceve i dati validati dai Delegati e i report dipartimentali e li analizzano, confrontandoli con baseline, target e traiettorie. Redige una bozza di report che include:
        - Tabella riassuntiva dello stato di tutti gli indicatori.
        - Commento qualitativo sugli scostamenti significativi.
        - Per gli indicatori in peggioramento o da attenzionare: valutazione dell'efficacia delle azioni correttive in corso e proposta di eventuali ulteriori misure.
    - La bozza viene condivisa con i Delegati della Rettrice e i Direttori di Dipartimento per feedback specifici di area.
3. **Reporting agli organi di governo** (M):
    - Il report finale di monitoraggio (nella versione standard annuale o infrannuale) è trasmesso al Presidio della Qualità di Ateneo per il rilascio dei feedback di competenza.
    - Successivamente, è inviato al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e l'eventuale adozione di delibere conseguenti (es. modifica di azioni, riallocazione di risorse).
    - Gli eventuali report infrannuali sono trasmessi alla Rettrice e alla Direttrice Generale per azioni gestionali immediate.
4. **Comunicazione esterna e trasparenza**:
    - Entro 60 giorni dall'approvazione del report annuale, i principali risultati (stato indicatori, azioni correttive intraprese, obiettivi raggiunti) sono pubblicati in una sezione dedicata del sito web di Ateneo ("Piano Strategico e Monitoraggio"), accessibile dalla home page.

- I report completi (ad esclusione di eventuali dati sensibili) sono resi disponibili su richiesta motivata degli stakeholder.

6.3 Aggiornamento della nota metodologica

Entro il 31 luglio 2026, la Commissione Permanente e i Data Owner provvedono all'aggiornamento della Nota metodologica allegata al Piano Strategico. Tale aggiornamento deve includere:

- La definizione puntuale di baseline e target per gli indicatori per i quali la baseline non è ancora disponibile (4a, D1, D2, D3, R1, 12a, 13a, TM1, 18a, SS1, SS2, 22a, 24a, S1, SO1, SO2), secondo le metodologie di cui all'Appendice 7.3.
- L'indicazione esplicita, per ciascun indicatore, della frequenza di consegna (allineata alla matrice delle responsabilità), del responsabile del dato e della soglia di tolleranza per gli scostamenti (es. ±5% per target quantitativi).
- La descrizione delle procedure di qualità dei dati (validazione, verifica outlier, tracciabilità delle correzioni).

Entro il 30 aprile 2027, la Commissione Permanente e i Data Owner provvedono, a valle del monitoraggio 2026, all'aggiornamento della Nota metodologica allegata al Piano Strategico per l'eventuale revisione dei valori target dei nuovi indicatori senza storico né benchmark (5a, 10a, 30a, PO1, PO2, PO3, SO3, SO4, SO5).

La nota metodologica aggiornata è sottoposta a revisione dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione.

6.4 Riesame intermedio 2027 e ulteriore aggiornamento

In coerenza con il principio di flessibilità responsabile esplicitato nella Premessa (par. 1.4), l'Ateneo si riserva di effettuare un riesame intermedio qualora, a valle del monitoraggio 2027, emergano scostamenti strutturali non correggibili con le azioni ordinarie. La Commissione Permanente potrà pertanto proporre al Senato Accademico un ulteriore aggiornamento limitato del Piano, circoscritto alle seguenti evenienze:

a) ricalibrazione dei target di quegli indicatori risultati sistematicamente irraggiungibili per cause esogene sopravvenute (es. modifiche normative, riduzione imprevista dei finanziamenti disponibili, mutamenti del contesto socio-economico), con particolare attenzione agli indicatori a target cumulato (C) o puntuale (P) la cui traiettoria di avanzamento risulti strutturalmente compromessa;
b) reinterpretazione dei target di quegli indicatori il cui valore atteso è stato convertito in soglia di non regressione (Ind. 3, 28, 29, 40) o in media/cumulato (Ind. 1, 7, 8, 11, 15, 36), qualora le condizioni di contesto dovessero mutare significativamente rispetto alle previsioni sottese alla ricalibrazione operata nella Sezione 3.1;
c) sostituzione di indicatori che si rivelino tecnicamente non rilevabili con la qualità richiesta, previa verifica dell'impossibilità di rimediare alle criticità emerse attraverso gli interventi previsti nella Sezione 4 (AC-10 e azioni trasversali RT-1, RT-2, RT-3);

d) introduzione di azioni correttive straordinarie non previste nel cronoprogramma della Sezione 4.1, qualora gli scostamenti rilevati nel monitoraggio 2026 o nel monitoraggio infrannuale 2027 superino le soglie di attenzione definite nella matrice dei rischi di cui all'Appendice 7.2.

Tale eventuale aggiornamento seguirà la stessa procedura partecipativa e di approvazione del presente documento (delibera del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione), previa istruttoria della Commissione Permanente per la Programmazione Strategica, il Monitoraggio e il Riesame e feedback del Presidio della Qualità.

In assenza di criticità rilevanti che richiedano un intervento formale di revisione, il Piano Strategico 2025-2027 così come aggiornato dal presente documento rimarrà valido fino alla naturale scadenza del triennio, ferma restando l'attività ordinaria di monitoraggio e reporting secondo le frequenze stabilite nei paragrafi 6.1 e 6.2.

7. Appendici metodologiche

La sezione raccoglie le appendici metodologiche di supporto all'Aggiornamento del Piano Strategico 2025-2027 per il biennio 2026-2027. Esse non costituiscono un semplice allegato tecnico, ma parte integrante del documento di pianificazione: forniscono le basi conoscitive e procedurali indispensabili per garantire trasparenza, riproducibilità e coerenza nel processo di monitoraggio e nella valutazione dei risultati. Il paragrafo 7.1 illustra la nota metodologica relativa ai nuovi indicatori introdotti e a quelli riformulati rispetto al Piano originale, specificando per ciascuno la formula di calcolo, la fonte dei dati, l'ufficio responsabile della rilevazione e i valori di baseline e target. Il paragrafo 7.2 presenta la Matrice dei Rischi strategici per il biennio residuo, con l'identificazione delle principali incertezze esogene ed endogene, la stima della loro probabilità e del loro impatto, e il piano di mitigazione associato a ciascun rischio critico o moderato. Il paragrafo 7.3, infine, definisce i criteri per la determinazione delle baseline e dei target degli indicatori per i quali, alla data di redazione del presente documento, non è ancora nota (o disponibile) una serie storica sufficientemente robusta, garantendo uniformità di criteri e tracciabilità delle scelte.

7.1 Appendice Metodologica: nuovi indicatori e indicatori riformulati

La presente appendice descrive in dettaglio i nuovi indicatori e gli indicatori riformulati introdotti con l'Aggiornamento del Piano Strategico 2025-2027 per il biennio 2026-2027. Per ciascun indicatore sono riportati: la descrizione e la formula di calcolo, la fonte dei dati, la baseline e il target di misurazione, la modalità di rilevazione. Per gli indicatori per i quali la baseline non è ancora disponibile, la prima rilevazione è prevista entro luglio 2026, con contestuale analisi e definizione del target, in conformità con quanto previsto al paragrafo 6.3. L'appendice costituisce parte integrante del presente aggiornamento e sarà aggiornata annualmente contestualmente alla Relazione di Monitoraggio.

INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	MODALITÀ DI RILEVAZIONE
DIDATTICA		
4a [RIFORMULATO] *Numero di studenti partecipanti alle iniziative di Erasmus Italiano (in sostituzione dell'Ind. 4 dismesso)*	Numero di studenti dell'Ateneo che hanno partecipato ad almeno un'iniziativa nell'ambito del programma Erasmus Italiano. L'indicatore misura l'effettivo utilizzo del programma da parte degli studenti, superando la logica del semplice conteggio delle convenzioni stipulate (Ind. 4 dismesso).	ANS, ESSE3 Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026. Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.a. N/N+1 Frequenza: annuale
5a [RIFORMULATO] *Numero di seminari L/LM/LMCU nel biennio 2026-2027 (in sostituzione dell'Ind. 5 dismesso)*	Numero totale di attività seminariali (webinar, case study, testimonianze aziendali, project work) organizzate nel biennio 2026–2027 per i Corsi di Studio	Registri didattici, registri presenze, sito web, Report Presidenti CdS

INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	MODALITÀ DI RILEVAZIONE
	triennali, magistrali e a ciclo unico (L, LM, LMCU). L'indicatore sostituisce la misura binaria ON/OFF dell'Ind. 5 e consente di valutare la diffusione e la continuità dell'offerta seminariale su tutti i corsi di studio (corrispondente a circa 4 seminari per CdS nel biennio).	Target: 100 seminari L/LM/LMCU (soglia minima, valore cumulato nel biennio 2026–2027) Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale
D1 [NUOVO] *Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di L/LMCU (indicatore complementare all'Ind. 1)*	Numeratore: studenti immatricolati nell'a.a. N-1/N che risultano iscritti al II anno nella medesima carriera e classe di L/LMCU al 31 dicembre dell'a.a. N/N+1. Denominatore: totale immatricolati nell'a.a. N-1/N (stesso perimetro dell'Ind. 1). L'indicatore misura la quota di studenti che proseguono regolarmente il percorso universitario nella transizione tra il I e il II anno nella stessa classe di laurea, dimensione complementare all'Ind. 1.	ESSE3 Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026. Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.a. N-1/N Frequenza: annuale
D2 [NUOVO] *Numero di studenti iscritti al I anno dei CdS destinatari di premi e/o borse per merito*	Numero di studenti iscritti al I anno dei Corsi di L/LM/LMCU con votazione del titolo di accesso (diploma per L/LMCU, laurea per LM) superiore ad una soglia prefissata. L'indicatore misura la capacità dell'Ateneo di attrarre studenti meritevoli.	ANS, ESSE3 Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'a.a. N-1/N Frequenza: annuale
D3 [NUOVO] *Percentuale di CdS che operano in piena conformità alle procedure interne di AQ*	Percentuale dei Corsi di Studio che operano in piena conformità alle procedure interne di Assicurazione della Qualità, con riferimento a tempi e modalità di approvazione dell'offerta formativa e delle SUA-CdS e al coinvolgimento degli stakeholder. Numeratore CdS valutati conformi sulla base di una check list standardizzata, condivisa con i Dipartimenti. Denominatore: totale dei CdS attivi.	Check list di conformità su Verbali CdS e Consigli di Dipartimento Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'offerta formativa dell'a.a. N+1/N+2 Frequenza: annuale
RICERCA		
10a [RIFORMULATO] *Impegno finanziario (k€) per il miglioramento della qualità degli spazi e dei*	Importo complessivo degli impegni di spesa (in migliaia di euro) assunti dall'Ateneo nel biennio 2026–2027 per interventi di miglioramento della	Bilancio di esercizio Target: 50 k€ (valore cumulato nel biennio 2026–2027)

INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	MODALITÀ DI RILEVAZIONE
laboratori di ricerca (in sostituzione dell'Ind. 10 dismesso)	qualità degli spazi e dei laboratori di ricerca (connettività ad alta prestazione, comfort acustico e climatico, arredi ergonomici, attrezzature scientifiche di supporto, ecc.). L'indicatore sposta il presidio dalla quantità di superficie per docente (Ind. 10 dismesso) all'investimento attivo per il potenziamento e la fruibilità degli ambienti di ricerca.	Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale
R1 [NUOVO] *Numero di proposte progettuali sottomesse su bandi europei o internazionali (Horizon Europe, ERC, ecc.) – valore cumulato al 2027*	Numero cumulato di proposte progettuali sottomesse dall'Ateneo (come proponente principale o partner) a bandi europei competitivi nel biennio 2026-2027. Misura la proattività nella partecipazione ai programmi di finanziamento europeo, indipendentemente dall'esito (approvazione/rifiuto).	Archivio sottomissioni, piattaforme EU Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N rilevare i dati relativi all'a.s. N Frequenza: a evento
TERZA MISSIONE		
12a [RIFORMULATO] *Numero di spin-off universitari attivi dell'Ateneo con fatturato annuo dichiarato superiore ad una soglia prefissata (in sostituzione dell'Ind. 12 dismesso)*	Numero degli spin-off universitari attivi dell'Ateneo con fatturato annuo dichiarato superiore ad una soglia prefissata, desunto dai bilanci societari depositati. L'indicatore misura non solo la presenza (numero), ma la vitalità economica degli spin-off, offrendo una proxy dell'impatto della ricerca sul tessuto produttivo locale.	Bilanci societari, dichiarazioni dirette degli spin-off Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'anno fiscale N) Frequenza: annuale
13a [RIFORMULATO] *Valore complessivo (€) dei proventi da convenzioni di ricerca e trasferimento tecnologico, conto terzi e formazione continua stipulate nel biennio 2026-2027 (in sostituzione dell'Ind. 13 dismesso)*	Valore economico complessivo, in euro, delle convenzioni di ricerca e trasferimento tecnologico, conto terzi e formazione continua stipulate nel biennio 2026–2027. L'indicatore sostituisce il semplice conteggio del numero di convenzioni (Ind. 13) con una misura di impatto economico.	Repertorio contratti Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale
TM1 [NUOVO] *Numero di contratti R&S attivi con soggetti privati (ricerca applicata, sviluppo sperimentale, accordi con*	Numero di contratti di ricerca e sviluppo stipulati con soggetti privati (imprese, PMI, grandi aziende, fondazioni) che prevedono almeno un deliverable scientifico verificabile	Contratti, registro progetti Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026

INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	MODALITÀ DI RILEVAZIONE
PMI/imprese con deliverable scientifico verificabile)	(relazione tecnica, articolo, prototipo, rapporto finale). L'indicatore misura la qualità del trasferimento tecnologico, distinguendo i contratti con contenuto scientifico dai semplici contratti di servizio.	Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare i dati relativi all'a.s. N Frequenza: a evento
SERVIZI AGLI STUDENTI		
18a [RIFORMULATO] *Percentuale di studenti che dichiarano soddisfazione complessiva riguardo agli spazi di studio dell'Ateneo (in sostituzione dell'Ind. 18 dismesso)*	Percentuale di studenti che dichiarano soddisfazione complessiva (rispondendo «decisamente sì» o «più sì che no») riguardo agli spazi di studio dell'Ateneo, tramite questionario standardizzato. Numeratore: studenti soddisfatti degli spazi. Denominatore: studenti intervistati. L'indicatore sposta il presidio dalla quantità di m^2 per studente (Ind. 18) alla soddisfazione percepita della loro fruibilità.	Questionario standardizzato Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.a. N-1/N Frequenza: annuale
SS1 [NUOVO] *Studenti immatricolati che partecipano ad attività di orientamento istituzionale nell'a.a. (% su immatricolati I anno)*	Numeratore: studenti immatricolati al I anno che hanno partecipato ad almeno un'attività di orientamento in itinere promossa dall'Ateneo (progetti di orientamento in itinere, incontri con i CdS, giornate di accoglienza, welcome day). Denominatore: totale degli immatricolati al I anno.	Registri di partecipazione orientamento Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'a.a. N/N+1 Frequenza: annuale
SS2 [NUOVO] *Numero di contributi da erogare a favore di studenti meritevoli iscritti al I anno dei Corsi di L/LM/LMCU residenti a oltre 50 km dalla città di Benevento*	Numero cumulato di contributi economici erogati dall'Ateneo a favore di studenti meritevoli iscritti al I anno del Corsi di L/LM/LMCU con residenza a oltre 50 km di distanza stradale dalla città di Benevento calcolata secondo le tabelle ACI. L'indicatore misura il sostegno concreto offerto agli studenti che affrontano un onere aggiuntivo di mobilità o di residenza per frequentare l'Ateneo.	ANS, ESSE3. Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'a.a. N/N+1 Frequenza: annuale
INTERNAZIONALIZZAZIONE		
22a [RIFORMULATO] *Percentuale di studenti effettivamente in mobilità sul totale dei vincitori di borsa (in sostituzione dell'Ind. 22 dismesso)*	Numeratore: studenti vincitori di borsa di mobilità che hanno effettivamente svolto un periodo di mobilità all'estero nell'a.a. di riferimento.	ESSE3 Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026

INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	MODALITÀ DI RILEVAZIONE
	Denominatore: totale degli studenti vincitori di borsa di mobilità nell'a.a. di riferimento. L'indicatore rende visibile il divario tra partecipazione ai bandi e mobilità effettiva, che spiega il paradosso tra Ind. 20 (in peggioramento) e Ind. 22 (raggiunto).	Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'a.a. N/N+1 Frequenza: semestrale
24a [RIFORMULATO] *Numero di accordi internazionali attivi con almeno una mobilità realizzata nel biennio (in sostituzione dell'Ind. 24 dismesso)*	Numero di accordi internazionali attivi con partner esteri nell'ambito dei quali si è realizzata almeno una mobilità (in entrata o in uscita, studenti o docenti/ricercatori) nel biennio 2026–2027. L'indicatore misura l'effettivo utilizzo della rete internazionale, spostando il presidio dalla quantità degli accordi stipulati alla qualità del loro impiego.	INDIRE, report accordi di mobilità Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.a. N-1/N Frequenza: semestrale
SOSTENIBILITÀ — Mobilità sostenibile		
S1 [NUOVO] *Numero di studenti che beneficiano di iniziative con le società di mobilità comunali per parcheggio in aree convenzionate*	Numero di studenti dell'Ateneo che, nell'anno accademico di riferimento, beneficiano di iniziative stipulate con società di mobilità comunali per l'utilizzo di parcheggi in aree convenzionate nelle vicinanze dei plessi universitari. L'indicatore misura l'efficacia delle azioni di decongestionamento del traffico e riduzione dell'inquinamento nelle aree prossime ai plessi didattici.	ANS, ESSE3 Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'a.a. N-1/N Frequenza: annuale
SOSTENIBILITÀ — Energetica e ambientale		
30a [RIFORMULATO] *Impegno finanziario (k€) per la dotazione di arredi e attrezzature (panchine, gazebo, illuminazione, ecc.) degli spazi verdi e comuni (in sostituzione dell'Ind. 30 dismesso)*	Importo complessivo degli impegni di spesa assunti dall'Ateneo nel biennio 2026-2027 per la dotazione di arredi e attrezzature (panchine, gazebo, illuminazione, fioriere, impianti di irrigazione, ecc.) degli spazi verdi e degli spazi comuni del campus. L'indicatore misura l'investimento nella fruibilità e vivibilità degli spazi aperti, superando il semplice conteggio della superficie (Ind. 30 dismesso).	Ordini e mandati di pagamento Target: 20 k€ (valore cumulato nel biennio 2026–2027) Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale.
PARI OPPORTUNITÀ		
PO1 [NUOVO] *Partecipazione per evento di sensibilizzazione sulla parità di genere (indicatore complementare all'Ind. 36)*	Rapporto tra il numero totale di presenze registrate agli eventi di sensibilizzazione sulla parità di genere organizzati dall'Ateneo nell'a.s. e il numero di eventi realizzati.	Registri presenze, moduli iscrizione Target: 30 persone/evento (valore medio nel biennio 2026–2027)

INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	MODALITÀ DI RILEVAZIONE
	Misura l'impatto qualitativo delle iniziative (quante persone raggiunge ogni evento), non solo la loro quantità (Ind. 36).	Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale.
PO2 [NUOVO] *Numero di iniziative promosse in collaborazione con reti territoriali/accademiche per la prevenzione delle disuguaglianze*	Numero di iniziative (convegni, seminari, campagne di sensibilizzazione, attività formative) promosse congiuntamente con reti territoriali o accademiche esterne (associazioni, università partner, istituzioni, fondazioni) nell'ambito della prevenzione delle disuguaglianze e del contrasto a ogni forma di discriminazione.	Accordi di rete, report congiunti Target: 3 eventi/anno (valore medio nel biennio 2026–2027) Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale
PO3 [NUOVO] *Percentuale dei CdS con misure specifiche per studenti lavoratori o con esigenze particolari (orari flessibili, prove in itinere, tutoraggio dedicato)*	Percentuale dei Corsi di Studio attivi che hanno adottato almeno una misura specifica per studenti lavoratori o con esigenze particolari. Numeratore: CdS con almeno una misura attiva (tra: orari flessibili, prove in itinere, tutoraggio dedicato, percorsi personalizzati), documentata nella SUA-CdS. Denominatore: totale dei CdS attivi.	Schede SUA-CdS Target: 80% dei CdS (valore al 2027) Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro aprile N+1 i dati relativi all'a.a. N-1/N Frequenza: annuale
SVILUPPO ORGANIZZATIVO		
SO1 [NUOVO] *Percentuale di soddisfazione del PTAB per le attività formative ricevute mediante questionario (indicatore complementare Ind. 40)*	Percentuale di personale tecnico-amministrativo (PTAB) che esprime soddisfazione complessiva («soddisfatto» o «molto soddisfatto») rispetto alle attività formative ricevute nell'anno. Rilevato tramite questionario standardizzato somministrato contestualmente al rilascio dell'attestato di partecipazione. Numeratore: PTAB con risposta «soddisfatto» o «molto soddisfatto». Denominatore: PTAB intervistati.	Questionario standardizzato Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale
SO2 [NUOVO] *Indice di benessere organizzativo percepito da personale docente e TA mediante indagine annuale sul clima interno (% di personale soddisfatto)*	Percentuale di personale (docenti e PTAB) che esprime un livello di benessere organizzativo positivo nell'ambito di un'indagine annuale strutturata sul clima interno. L'indagine copre dimensioni quali: qualità delle relazioni interpersonali, percezione dell'equità, soddisfazione per le condizioni di lavoro, senso di appartenenza, chiarezza dei ruoli. Numeratore: personale con risposta positiva sull'indice composito di	Questionario standardizzato Baseline: da rilevare entro luglio 2026 Target: da definire entro luglio 2026 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale

INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	MODALITÀ DI RILEVAZIONE
	benessere. Denominatore: totale intervistati.	
SO3 [NUOVO] *Percentuale PTAB coinvolto in percorsi di sviluppo competenze trasversali (comunicazione, team working, gestione del cambiamento)*	Percentuale di dipendenti strutturati (docenti e PTAB) che hanno partecipato ad almeno un percorso di sviluppo delle competenze trasversali nell'anno. Numeratore: strutturati con almeno un percorso completato (comunicazione, team working, gestione del cambiamento, leadership, negoziazione). Denominatore: totale dei dipendenti strutturati in servizio al 31/12.	Registri formazione, elenchi partecipanti Target: 70% del PTAB (valore al 2027) Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare entro marzo N+1 i dati relativi all'a.s. N Frequenza: annuale
SO4 [NUOVO] *Numero di iniziative di formazione annue per il personale docente su innovazione della didattica e gestione degli studenti con fragilità*	Numero di iniziative formative organizzate nell'anno per i docenti in servizio su temi di innovazione della didattica (metodologie attive, blended learning, valutazione formativa) e di gestione degli studenti con fragilità (BES, DSA, studenti lavoratori, carriere discontinue). Comprende corsi residenziali, workshop, seminari, webinar strutturati con attestato finale.	Calendario corsi Target: 1 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare i dati relativi all'a.s. N Frequenza: a evento
SO5 [NUOVO] *Numero di iniziative formative annue per il personale docente di nuova nomina (gestione dell'aula, interazione efficace con gli studenti)*	Numero di iniziative formative organizzate nell'anno specificamente rivolte ai docenti di nuova nomina, su temi di gestione dell'aula e di efficacia della relazione con gli studenti. Comprende percorsi di welcome/induction, training pedagogico iniziale, affiancamento mentoring. L'indicatore è distinto da SO4 perché rivolto specificamente ai docenti nelle prime fasi della carriera accademica.	Calendario corsi Target: 1 Modalità di rilevazione: per l'anno di monitoraggio N, rilevare i dati relativi all'a.s. N Frequenza: a evento

Note generali:

- La frequenza "annuale" si riferisce alla consegna dei dati entro 90/120 giorni dalla chiusura dell'anno solare (31 dicembre) o dell'anno accademico, come specificato nella procedura.
- La frequenza "semestrale" è adottata per gli indicatori oggetto di azioni correttive o che richiedono un monitoraggio più serrato; i termini di consegna sono: 30 settembre (I semestre), 31 marzo/30 aprile (II semestre/annuale), salvo quanto diversamente specificato.

- Per gli indicatori a evento, il data steward provvede alla comunicazione entro 10 giorni dall'evento stesso (es. stipula convenzione, erogazione corso di formazione, presentazione di una proposta progettuale europea).

7.2 Matrice dei Rischi e Piano di Mitigazione

La presente Appendice integra il documento di Aggiornamento del Piano Strategico 2025-2027 per il Biennio 2026-2027, in coerenza con i principi di trasparenza, realismo e flessibilità responsabile (cfr. sezione 1) e risponde all'esigenza di presidiare in modo esplicito le incertezze che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici nel biennio residuo.
La presente Appendice persegue l'obiettivo di Gestione dei rischi strategici**:** identificare i principali eventi potenziali (esogeni ed endogeni) che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico aggiornato, valutarne la probabilità e l'impatto, e definire azioni di mitigazione preventive e correttive.
L'Appendice entra in vigore dalla data di approvazione del presente Aggiornamento e sarà aggiornata annualmente contestualmente alla Relazione di Monitoraggio.

7.2.1 Matrice dei Rischi e Piano di Mitigazione

Per ciascun rischio identificato si adotta la seguente scala di valutazione:

Probabilità	Descrizione	Impatto	Descrizione
Bassa (B)	Evento possibile ma improbabile nel biennio (<20%)	**Basso (B)**	Scostamento <5% dal target; azioni correttive ordinarie sufficienti
Media (M)	Evento ragionevolmente probabile (20-60%)	**Medio (M)**	Scostamento 5-15% dal target; richiede azioni correttive mirate e risorse aggiuntive limitate
Alta (A)	Evento probabile o già in atto (>60%)	**Alto (A)**	Scostamento >15% dal target; rischia di compromettere il raggiungimento dell'obiettivo strategico

Punteggio di rischio = Probabilità × Impatto (su scala 1-3, dove 1=Basso, 2=Medio, 3=Alto). I rischi con punteggio ≥ 6 (Alta probabilità × Alto impatto, o Medio × Alto) sono considerati **critici** e richiedono un piano di mitigazione formale.

7.2.2 Matrice dei Rischi Strategici per il Biennio 2026-2027

ID Rischio	Descrizione	Indicatori coinvolti	Prob.	Imp.	Punteggio	Tipologia
R-01	**Esaurimento dei finanziamenti PNRR e straordinari:** riduzione dei proventi da ricerca competitiva (Ind. 8) e delle risorse per dottorati (Ind. 7) e attrezzature (Ind. 11) al di sotto della soglia di sostenibilità.	7, 8, 11	**A (3)**	**A (3)**	**9 (Critico)**	Esogeno
R-02	**Inverno demografico e contrazione delle immatricolazioni:** calo della popolazione studentesca nelle province di Benevento e Avellino, con effetti sul rapporto studenti/docenti (Ind. 17) e sulla sostenibilità dell'offerta formativa.	17, SS2	**A (3)**	**M (2)**	**6 (Critico)**	Esogeno
R-03	**Mancata entrata a regime degli impianti fotovoltaici:** ritardi amministrativi o tecnici che impediscono il raggiungimento del target del 6% di autoconsumo (Ind. 27), nonostante gli impianti siano già realizzati.	27	**M (2)**	**A (3)**	**6 (Critico)**	Endogeno
R-04	**Insufficiente conversione della mobilità internazionale:** permanenza di un basso tasso di conversione bando→partenza (Ind. 22a) nonostante le azioni correttive AC-3, con mancato recupero dei CFU all'estero (Ind. 20).	20, 22a, 24a	**M (2)**	**M (2)**	**4 (Moderato)**	Endogeno
R-05	**Ritardo nel reclutamento di personale docente strutturato:** riduzione dei fondi per l'attivazione di procedure concorsuali, che impedisce di migliorare il rapporto studenti/docenti (Ind. 17) e la quota di docenza da strutturati (Ind. 41).	17, 41	**A (3)**	**B (1)**	**3 (Basso)**	Esogeno
R-06	**Mancato recepimento delle misure di benessere organizzativo:** scarsa partecipazione o adesione formale alle iniziative di formazione (SO3, SO4, SO5) o bassa soddisfazione rilevata (SO1, SO2).	SO1, SO2, SO3, SO4, SO5	**M (2)**	**B (1)**	**2 (Basso)**	Endogeno
R-07	**Scarsa capacità di attrazione di fondi europei:** mancato raggiungimento del target delle proposte progettuali su bandi europei (R1) per carenza di competenze di progettazione o di tempo dedicato.	R1	**M (2)**	**M (2)**	**4 (Moderato)**	Endogeno
R-08	**Riduzione della soddisfazione dei laureandi non invertita:** persistenza del trend negativo dell'Ind. 16 nonostante l'indagine qualitativa (AC-2), con impatto sulla reputazione e sull'attrattività.	16	**M (2)**	**M (2)**	**4 (Moderato)**	Endogeno
R-09	**Mancata integrazione tra Piano Strategico, bilancio e PIAO:** assenza di un effettivo raccordo tra gli strumenti di pianificazione, con conseguente disallineamento tra obiettivi strategici, risorse allocate e obiettivi di performance del personale.	Trasversale a tutti gli indicatori	**M (2)**	**M (2)**	**4 (Moderato)**	Endogeno

7.2.3 Piano di Mitigazione dei Rischi Critici e Moderati

Per ciascun rischio con punteggio ≥ 4 (Moderato o Critico), si definiscono le seguenti azioni di mitigazione:

ID Rischio	Azione di mitigazione preventiva	Azione di mitigazione correttiva (attivazione su soglia)	Soglia di attenzione	Responsabile monitoraggio	Frequenza
R-01 (PNRR)	1. Diversificazione delle fonti di finanziamento: target R1 e TM1.	Riduzione dei proventi 2026 < 70% del 2025 → valutare riallocazione di risorse ordinarie verso i settori più esposti.	Proventi da ricerca competitiva (Ind. 8) < 0,12 (media primo semestre 2026)	Delegato Ricerca, U.O. Contabilità e Bilancio	Semestrale
R-02 (Inverno demografico)	1. Potenziamento attrattività studenti meritevoli, anche extra-provinciale (indicatore D2, SS2).	Calo immatricolazioni >10% a.a. 2026/27 vs 2025/26 → attivazione di un piano straordinario di orientamento e borse/premi di merito.	Immatricolazioni al 31 ottobre 2026 < 90% dello stesso periodo 2025	Delegato Didattica	Mensile (da settembre a dicembre 2026)
R-03 (Fotovoltaico)	1. Monitoraggio trimestrale obbligatorio (già in AC-8). 2. Nomina di un referente unico per le relazioni con il distributore di rete.	Mancata operatività a regime entro 31 marzo 2027 → attivazione di consulenza legale specializzata per risolvere gli ostacoli amministrativi.	Autoconsumo (Ind. 27) < 2% al 31 dicembre 2026	Delegata Sostenibilità, U.O. Manutenzione e Patrimonio	Trimestrale
R-04 (Mobilità internazionale)	1. Implementazione delle azioni AC-3 (piani di studio predefiniti, colloqui pre-partenza). 2. Attivazione di un fondo incentivante per il biennio.	Tasso di conversione (I1) < 30% nei bandi 2026 → revisione delle procedure burocratiche e attivazione di un servizio di "mobilità assistita" dedicato.	I1 < 50% entro 30 novembre 2026 (prima scadenza semestrale)	Delegato Internazionalizzazione	Semestrale
R-07 (Fondi europei)	1. Attivazione di un servizio di supporto alla scrittura di proposte entro dicembre 2026, anche mediante riallocazione di una risorsa interna.	Nessuna proposta sottomessa entro 31 dicembre 2026 → avvio di attività di formazione mirata su call europee e internazionali.	R1 = 0 al 31 dicembre 2026	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Semestrale

ID Rischio	Azione di mitigazione preventiva	Azione di mitigazione correttiva (attivazione su soglia)	Soglia di attenzione	Responsabile monitoraggio	Frequenza
	2. Partecipazione a un programma di training per ricercatori su Horizon Europe.				
R-08 (Soddisfazione laureandi)	1. Indagine qualitativa entro luglio 2026 (AC-2). 2. Avvio di un confronto in seno alle CPDS.	Soddisfazione (Ind. 16) < 0,90 nel monitoraggio 2026 → attivazione di un piano di intervento mirato per i CdS con le criticità più gravi.	Ind. 16 < 0,90 (dato peggiore del 2025) al rilevamento 2026	Delegato Didattica	Semestrale
R-09 (Mancata integrazione PS-bilancio-PIAO)	1. Costituzione di un tavolo di lavoro congiunto	Assenza di integrazione → attivazione di un piano di intervento mirato ad allineare bilancio e PIAO al Piano Strategico	Assenza di sezione di raccordo al Piano Strategico nella predisposizione di bilancio e PIAO	Direttrice Generale	Semestrale

7.2.4 Monitoraggio dei rischi

Il monitoraggio dei rischi è integrato nel sistema di reporting definito nella sezione 6. In particolare:

- A cadenza trimestrale, la Commissione Permanente verifica lo stato dei rischi critici (R-01, R-02, R-03) e aggiorna la valutazione di probabilità e impatto in base all'evoluzione del contesto.
- A cadenza semestrale, la Commissione Permanente riceve dai responsabili delle mitigazioni un report sintetico sullo stato di attuazione delle azioni preventive e sul superamento/non superamento delle soglie di attenzione.
- In caso di superamento di una soglia di attenzione, il responsabile della mitigazione convoca entro 15 giorni un tavolo di crisi ristretto (Direttrice Generale, Delegato di area competente, referente Ufficio Tecnico/Amministrativo) per attivare le azioni correttive previste.
- Il Nucleo di Valutazione include nella propria relazione annuale una sezione dedicata alla valutazione dell'efficacia del sistema di gestione dei rischi strategici.

7.3 Criteri per l'Assegnazione dei Target degli Indicatori "da definire"

L'introduzione, nel presente aggiornamento, di un insieme rilevante di nuovi indicatori (cfr. Sezione 3) risponde all'esigenza di rafforzare il presidio strategico su aree finora non coperte dal cruscotto direzionale, quali l'attrattività territoriale, la qualità percepita degli spazi, l'impatto economico del trasferimento tecnologico, il benessere organizzativo e la formazione trasversale del personale.

Nella tabella riepilogativa della Sezione 3.1, per un gruppo di tali nuovi indicatori (4a, D1, D2, D3, R1, 12a, 13a, TM1, 18a, SS1, SS2, 22a, 24a, S1, SO1, SO2) il target è indicato come "(da definire)", in quanto non è disponibile, alla data di redazione del presente documento (giugno 2026), una baseline storica sufficientemente robusta, né, in alcuni casi, benchmark esterni di riferimento. Per questi indicatori, l'assegnazione del target avverrà secondo la procedura descritta nei paragrafi che seguono, in coerenza con la seconda azione di miglioramento prevista dal Riesame.

Per altri nuovi indicatori (5a, 10a, 30a, PO1, PO2, PO3, SO3, SO4, SO5), la tabella della Sezione 3.1 riporta invece un target già definito. Ciò è stato possibile perché, pur in assenza di una baseline storica, la Commissione ha ritenuto di poter fissare un valore minima ragionevole – ad esempio, un impegno finanziario minimo (10a: 50 k€; 30a: 20 k€), una partecipazione media attesa per evento (PO1: 30 partecipanti), o una percentuale-obiettivo da raggiungere entro il 2027 (PO3: 80% dei CdS; SO3: 70% del personale strutturato). Tali target, sebbene definiti ex ante, non sono da considerarsi immodificabili: saranno anch'essi sottoposti a prima rilevazione sistematica entro il 2027 e, qualora i dati raccolti dimostrino una significativa sovrastima o sottostima della capacità di miglioramento dell'Ateneo, potranno essere oggetto di revisione in sede di monitoraggio per l'anno 2026, secondo il principio di flessibilità responsabile enunciato in premessa.

Pertanto, i paragrafi che seguono declinano in termini operativi le procedure per la definizione della baseline (7.3.1), l'individuazione della tipologia metodologica di calcolo (7.3.2 e 7.3.3) e le disposizioni finali in materia di trasparenza e revisione (7.3.4).

7.3.1 Ambito di applicazione e Responsabilità

I criteri di assegnazione dei target si applicano ai seguenti indicatori, introdotti con l'Aggiornamento del Piano, per i quali alla data di redazione (giugno 2026) non è disponibile una baseline storica sufficientemente robusta per la loro definizione. Tutti i valori delle baseline e dei relativi valori target dovranno essere definiti entro il mese di luglio 2026 e sottoposti all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

ID	Descrizione sintetica	Motivo assenza di baseline	Fonte del dato	Data Owner	Data Steward	Responsabile
4a	N° di studenti partecipanti a Erasmus Italiano	Non rilevato sistematicamente in precedenza	ANS, ESSE3	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica
D1	Tasso di continuazione tra I e II anno	Non rilevato sistematicamente in precedenza	ESSE3	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica
D2	N° di studenti meritevoli iscritti al I anno	Mai rilevato prima	ANS, ESSE3	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegato Didattica
D3	% CdS che operano in piena conformità alle procedure di AQ	Mai rilevato prima	Check list verbali CdS e Consigli di Dipartimento	SAD Dipartimentali	U.O. Qualità e Valutazione	Delegato Didattica
R1	N° proposte progettuali sottomesse su bandi europei o internazionali	Non rilevato sistematicamente in precedenza	Archivio sottomissioni, piattaforme EU	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Delegato Ricerca
12a	N° Spin-off con fatturato superiore a soglia prefissata	Mai rilevato prima	Bilanci societari, dichiarazioni dirette spin-off	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Delegato Trasferimento Tecnologico
13a	Valore complessivo delle convenzioni di ricerca, trasferimento tecnologico, conto terzi e formazione continua	Non rilevato sistematicamente in precedenza	Repertorio contratti	Settori Servizi Dipartimentali, U.O. Contabilità e Bilancio	U.O. Contabilità e Bilancio	Delegato Trasferimento Tecnologico
TM1	N° contratti R&S attivi con soggetti privati	Non rilevato sistematicamente in precedenza	Contratti, registro progetti	Settori Servizi Dipartimentali, U.O. Ricerca e	U.O. Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Delegato Trasferimento Tecnologico

ID	Descrizione sintetica	Motivo assenza di baseline	Fonte del dato	Data Owner	Data Steward	Responsabile
				Trasferimento Tecnologico		
18a	% studenti soddisfatti degli spazi di studio	Non rilevato sistematicamente in precedenza	Questionario standardizzato	U.O. Qualità e Valutazione	U.O. Qualità e Valutazione	Delegata Diritto allo Studio
SS1	% immatricolati coinvolti in attività di orientamento	Mai rilevato prima	Registri di partecipazione orientamento	Tutor, Presidenti CdS	SAD Dipartimentali	Delegato Orientamento
SS2	N° contributi a studenti meritevoli iscritti I anno (studenti >50 km)	Mai rilevato prima	ANS, ESSE3	U.O. Diritto allo Studio	U.O. Diritto allo Studio	Delegata Diritto allo Studio
22a	% studenti effettivamente in mobilità sul totale dei vincitori di borsa	Non rilevato sistematicamente in precedenza	ESSE3	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	Delegato Internazionalizzazione
24a	N° accordi internazionali attivi con almeno una mobilità realizzata nel biennio	Non rilevato sistematicamente in precedenza	INDIRE, report accordi di mobilità	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	U.O. Internazionalizzazione, Mobilità	Delegato Internazionalizzazione
S1	Studenti che beneficiano di parcheggi convenzionati	Non rilevato sistematicamente in precedenza	ANS, ESSE3	U.O. Diritto allo Studio	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegata Diritto allo Studio
SO1	% di soddisfazione del PTAB per le attività formative ricevute	Mai rilevato prima	Questionario standardizzato	U.O. PTA e Dirigenti	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegata Personale

ID	Descrizione sintetica	Motivo assenza di baseline	Fonte del dato	Data Owner	Data Steward	Responsabile
SO2	Indice di benessere organizzativo percepito da personale docente e TA	Non rilevato sistematicamente in precedenza	Questionario standardizzato	U.O. PTA e Dirigenti	U.O. Applicativi Informatici e Analisi Statistiche	Delegata Personale

7.3.2 Principi generali per la definizione dei target

Per garantire che l'assegnazione dei target, sia per gli indicatori "da definire", sia per quelli già definiti su valore minimo ragionevole, avvenga secondo criteri trasparenti e uniformi, la Commissione Permanente ha definito un insieme di principi metodologici generali, che si applicano antecedentemente e indipendentemente dalle specifiche tecniche di calcolo descritte di seguito. Tali principi sono i seguenti:

1. **Principio della gradualità informata**: in assenza di una serie storica consolidata, la definizione del target non può che avvenire per approssimazioni successive. Il primo target assegnato (sia esso definito ex ante come soglia minima o ricavato a valle della prima rilevazione) ha carattere orientativo e sarà soggetto a validazione o revisione in sede di monitoraggio per l'anno 2026, sulla base dei primi dati di andamento effettivamente rilevati.
2. **Principio del realismo prudente**: il target non può limitarsi a registrare il dato della prima rilevazione (baseline), né tantomeno può essere fissato a livelli irrealisticamente ambiziosi. In assenza di elementi per quantificare il miglioramento in modo analitico, si adotta un approccio prudenziale: l'incremento atteso è contenuto (di norma non superiore al 5-10% o a una soglia minima significativa), evitando ambizioni non sostenibili dalle risorse e dai tempi del biennio residuo.
3. **Principio dell'ancoraggio a riferimenti esterni, ove disponibili**: qualora per un determinato indicatore esistano valori medi di atenei similari (gruppo ANVUR, piccoli atenei del Mezzogiorno, dati AlmaLaurea, rapporti di settore), questi costituiscono un termine di parità essenziale. Il target non può discostarsi significativamente da tali riferimenti senza una esplicita e motivata opzione strategica di posizionamento (ad esempio, l'intenzione di collocarsi stabilmente sopra la media del gruppo di riferimento, ovvero la presenza di condizioni socio-economiche che ne rendano non realizzabile il raggiungimento).
4. **Principio della responsabilità assegnata**: la definizione del target è il risultato di un processo che coinvolge sia il livello tecnico-amministrativo (Data Owner e Data Steward, che rilevano e validano la baseline), sia il livello di governo strategico (Delegati e Commissione Permanente, che formulano la proposta di target). Ciascun soggetto risponde della propria parte, secondo la matrice delle responsabilità di cui al paragrafo 7.3.1.
5. **Principio della tracciabilità delle scelte**: ogni target assegnato dovrà essere accompagnato da una breve nota metodologica (o da un riferimento alla presente premessa e ai paragrafi successivi) che ne giustifichi i presupposti: fonte della baseline, eventuale serie storica utilizzata, benchmark esterno considerato, margine di miglioramento applicato. Tale documentazione sarà pubblicata nella nota metodologica aggiornata (cfr. par. 6.3) e messa a disposizione del Presidio della Qualità.

7.3.3 Metodologia di calcolo del target per tipologia di indicatore

A seconda della natura dell'indicatore e della disponibilità di dati storici, si adotta una delle seguenti metodologie:

Tipologia A – Indicatori con serie storica interna disponibile (almeno 5 anni)

- Esempio indicatore di applicazione: D2 (attrattività studenti meritevoli), R1 (partecipazioni bandi europei).
- Procedura:
    1. Estrarre la serie storica degli ultimi 5 anni accademici (a.a. 2021/22 – 2025/26) per la coorte di immatricolati di riferimento.
    2. Calcolare la media del periodo come baseline.
    3. Calcolare il tasso di miglioramento annuo medio osservato nel periodo (se positivo, altrimenti fissare un miglioramento minimo del 5% cumulato sul biennio).
    4. Definire il target 2027 come: [media periodo] × (1 + miglioramento annuo medio × 2 anni).
    5. Arrotondare il target a un valore significativo (es. per percentuali: intero o primo decimale).

Tipologia B[1] – Indicatori con serie storica, ma con benchmark esterno disponibile

- Esempio indicatore di applicazione: D1 (tasso di continuazione tra I e II anno).
- Procedura:
    1. Calcolare il target come indicato in Tipologia A.
    2. Identificare il gruppo di atenei di riferimento (es. piccoli Atenei statali del Mezzogiorno).
    3. Acquisire, ove pubblicamente disponibili, i valori medi degli stessi indicatori dalla SMA, dai rapporti ANVUR o dai piani strategici degli atenei benchmark.
    4. Definire il target alternativo come la media del gruppo di riferimento, eventualmente incrementata se l'Ateneo intende posizionarsi sopra la media.

Tipologia C – Indicatori qualitativi o basati su prima assunzione (senza storico né benchmark)

- Esempio indicatore di applicazione: 10a (risorse per spazi e laboratori di ricerca), PO1 (partecipazione eventi), SO3 (competenze trasversali).
- Procedura:
    1. In assenza di dati pubblici, assumere, come target provvisorio per l'anno 2026, una soglia minima ragionevole.
    2. Effettuare la prima rilevazione sistematica entro il 31 marzo 2027 (per gli indicatori la cui baseline dipende dall'anno solare 2026) o entro il 30 aprile 2027 per quelli legati all'a.a. 2025/26 (o 2026/27, in relazione all'indicatore).

[1] la stessa logica può essere applicata, ove necessario, anche ad altri indicatori del cruscotto che dispongono di benchmark esterni, quali ad esempio l'Ind. 2 (laureati entro un anno fuori corso) e l'Ind. 16 (soddisfazione dei laureandi), qualora in sede di monitoraggio annuale dovessero emergere scostamenti strutturali che richiedano una revisione dei target alla luce dell'evoluzione del contesto o della disponibilità di nuovi dati comparativi.

3. In caso di forti scostamenti, adeguare il target come: [valore della prima rilevazione] + [incremento minimo di 5 o 10 punti percentuali].

Indipendentemente dalla metodologia di calcolo, i target potranno essere modificati rispetto al valore risultante, ma ogni variazione rispetto ai criteri definiti dovrà essere opportunamente giustificata.

7.3.4 Disposizioni finali

1. Trasparenza: i target definiti secondo le presenti linee guida saranno pubblicati nella nota metodologica aggiornata (cfr. par. 6.3) e resi accessibili sul sito web di Ateneo nella sezione "Piano Strategico e Monitoraggio" entro il 31 dicembre 2026.
2. Deroga motivata: la Commissione Permanente può discostarsi dalle metodologie sopra descritte solo in presenza di specifiche circostanze (es. cambiamento normativo, vincoli di bilancio imprevisti), motivandolo esplicitamente in una nota integrativa al target.
3. Riesame: l'applicazione delle presenti linee guida sarà oggetto di valutazione da parte del Presidio della Qualità nella relazione annuale 2027, con particolare attenzione alla congruità dei target definiti e alla loro coerenza con le effettive capacità di miglioramento dell'Ateneo.
4. Aggiornamento delle linee guida: le linee guida possono essere riviste dalla Commissione Permanente sulla base dell'esperienza maturata nel primo ciclo di definizione dei target, in vista di eventuali futuri aggiornamenti del Piano Strategico.