

Università degli Studi di Macerata

Riesame del Sistema di Governance e del Sistema di Assicurazione della Qualità

Anno 2025



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

Senato Accademico – seduta del 25 novembre 2025

Consiglio di Amministrazione – seduta del 27 novembre 2025

Sommario

| | | |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Premessa | 4 |
| 2 | Fonti documentali..... | 5 |
| Analisi del contesto | | 5 |
| 2.1 | Il contesto di riferimento esterno | 5 |
| 2.2 | Il contesto di riferimento interno..... | 10 |
| 3 | Le dimensioni dell'Ateneo | 14 |
| 3.1 | Il personale docente | 14 |
| 3.2 | Il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (PTAB)..... | 16 |
| 3.3 | Gli studenti | 17 |
| 4 | Ultimo monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2025 | 18 |
| 4.1 | Linea strategica per la didattica | 18 |
| 4.2 | Linea strategica per la Ricerca | 19 |
| 4.3 | Linea strategica per la Terza missione e l'impatto sociale..... | 20 |
| 4.4 | Linea strategica per il welfare di Ateneo | 20 |
| 4.5 | Linea strategica per gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità | 21 |
| 4.6 | Linea strategica per una organizzazione a servizio della comunità..... | 22 |
| 5 | Monitoraggio dei Piani Triennali Dipartimentali (PTD) 2023-2025..... | 22 |
| 6 | Monitoraggio principali indicatori AVA 3 | 22 |
| 6.1 | Indicatori cruscotto ANVUR - Dipartimenti | 22 |
| Indicatori Qualitativi | | 22 |
| Indicatori Quantitativi | | 22 |
| 6.2 | Indicatori cruscotto ANVUR..... | 26 |
| 6.3 | L'andamento degli indicatori PROPER | 27 |
| 7 | Monitoraggio Indicatori di adeguatezza delle risorse finanziarie | 29 |
| 8 | Monitoraggio indagini questionari Docenti e Studenti..... | 32 |
| 9 | Monitoraggio/Riesame del Sistema AQ..... | 34 |
| 9.1 | Sistema AQ dei Corsi di Studio | 35 |
| 9.1.1 | Audit interni Cds e Dipartimenti | 36 |
| 9.1.2 | Sistema AQ dei Corsi Ph.D..... | 36 |
| 9.1.3 | Audit interni Corsi Ph.D..... | 37 |
| 9.2 | <i>Follow-up</i> accreditamento periodico | 37 |
| 10 | Conclusioni | 38 |

1 Premessa

In applicazione del modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio (AVA3), a valle delle relazioni annuali prodotte dal Nucleo di Valutazione (NdV) e dal Presidio della Qualità (PQA), l'Ateneo effettua annualmente il **Riesame del Sistema di Governo e del sistema di Assicurazione della Qualità**, quale momento di valutazione delle opportunità di miglioramento del Sistema di Assicurazione della Qualità e dell'architettura e del funzionamento del Sistema di Governo nella definizione delle politiche e degli obiettivi strategici di Ateneo.

In particolare, il presente documento ha l'obiettivo di dare conto:

- dello stato di avanzamento delle azioni definite nel Piano Strategico di Ateneo,
- dell'efficacia del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e delle azioni di monitoraggio del PQA,
- dei cambiamenti nei fattori esogeni ed endogeni rilevanti ai fini del conseguimento degli obiettivi prefissati,
- dell'adeguatezza delle risorse,
- delle opportunità di miglioramento del Sistema di Governo e/o del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Il principale organo responsabile della verifica delle performance di Ateneo è il Nucleo di Valutazione (NdV) che in modo coordinato si avvale del supporto del Presidio della Qualità (PQA). Il Presidio è un organismo che monitora sistematicamente l'adeguatezza del sistema AQ, mettendo in evidenza le criticità e le possibili azioni di miglioramento.

Il Board di indirizzo è un organismo politico individuato per proporre le linee di condotta più efficaci ai fini del raggiungimento dei requisiti di AQ ed è composto da: Rettore, Direttore generale, Pro-Rettrici alla Valorizzazione delle conoscenze ed impatto sociale, alla Ricerca, alla Didattica, al Welfare e alle Relazioni internazionali, Direttore della Scuola di Dottorato, Presidente del PQA e Presidente del Consiglio degli studenti.

Il presente documento assume particolare rilievo in considerazione della conclusione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, pertanto, in questa sede, si darà atto dell'ultimo monitoraggio e dell'oramai avviata fase di pianificazione strategica per il prossimo triennio 2026-2028.



2 Fonti documentali

Si riportano di seguito le fonti informative utilizzate per la stesura del Riesame periodico del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Macerata:

- [PSA 2023-2025](#)
- [PTD 2023-2025](#)
- [Relazione del PQA, 2025](#)
- [Relazione del NdV, 2025](#)
- [Riesame del sistema di governo e del sistema di AQ, 2024](#)
- [Esito questionario degli studenti](#)
- Adeguatezza delle risorse
- [Esito indagine Good Practice](#)
- [PIAO 2025-2027](#)
- [Rapporto ANVUR Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi](#) (Delibera n. 195 del 05/09/2024)
- [Follow up accreditamento periodico](#)
- [Documenti programmatici della didattica, ricerca e terza missione e impatto sociale](#), anno 2025
- [Relazione performance](#), 2024
- [Bilancio unico di Ateneo](#), esercizio 2025

FONTI DOCUMENTALI DEL RIESAME DEL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ



Analisi del contesto

2.1 Il contesto di riferimento esterno

Sistema AVA

- DM 1154 14/10/2021 “Decreto Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio”;
- Linee Guida per la progettazione in qualità dei CdS di nuova istituzione per l’a.a. 2024-25, approvate con Delibera del Consiglio Direttivo dell’ANVUR n. 222 del 21 settembre 2023;
- Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari con note, approvato con delibera del Consiglio Direttivo dell’ANVUR n. 26 del 13 febbraio 2023;
- Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità degli Atenei, approvate con delibera del Consiglio Direttivo dell’ANVUR n. 189 del 8 agosto 2024;

- Linee guida per l’autovalutazione e la valutazione del sistema di assicurazione della qualità negli Atenei, approvate con delibera del Consiglio Direttivo dell’ANVUR n. 62 del 4 aprile 2024;
- Decreto Ministeriale 22/03/2022, n. 301, “Linee guida per l’accreditamento dei dottorati di ricerca, ai sensi dell’art. 4 c. 3 del Regolamento di cui al D.M. 226/2021”; D.M. 117/2023 e D.M. 118/2023 per il riparto delle borse di dottorato a valere sul PNRR.

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE (PRO3) 2024-2026 – DM n. 561 DEL 05.08.2025 - AMMISSIONE A FINANZIAMENTO

Gli indirizzi del Ministero al sistema universitario sono uno degli atti più importanti di programmazione per la definizione degli obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Tali obiettivi forniscono un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università possa valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca.

Con il Decreto Ministeriale n. 773/2024 sono state definite le linee generali di indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario, per il triennio 2024-2026 e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati.

L’Università degli Studi di Macerata ha presentato, previa delibera del Senato Accademico (S.A.) e del Consiglio di Amministrazione (CdA), rispettivamente nelle sedute del 24 e 26 settembre 2024, le proprie proposte progettuali PRO3 con l’intento di perseguire i due seguenti obiettivi:

1. Obiettivo C: *Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze (Progetto BESA)*

nell’ambito del quale l’Ateneo intende attuare l’**azione C.1** *Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport)*. I risultati delle attività che saranno avviate nell’ambito della suddetta azione verranno misurati attraverso l’andamento dell’**indicatore C_c** ovvero “*Spazi (Mq) disponibili per la didattica, lo studio e lo sport rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi.*” e dell’**indicatore C_k** ovvero “*Realizzazione di una struttura per il supporto al benessere degli studenti e delle studentesse dell’Ateneo*”, per un **budget previsionale di progetto dell’importo di Euro 1.564.831.00.**

2. Obiettivo E: *Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità (Progetto FORMO)*

nell’ambito del quale UniMC intende perseguire l’**azione E.2** *Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)* e l’**azione E.3** *Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)* con particolare riferimento all’**indicatore E_f** ovvero “*Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio*” e all’**indicatore E_l**, ovvero “*Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell’ambito del programma Erasmus*”, per un **budget previsionale di progetto dell’importo di Euro 1.114.770,00.**

Come stabilito all’art. 5 del citato D.M. 773/2024, i progetti presentati dagli Atenei sono stati valutati da un apposito Comitato di valutazione, che ha graduato l’entità dell’assegnazione proposta in proporzione ai giudizi attribuiti, e con Decreto Ministeriale n. 561/2025 l’Università degli Studi di Macerata ha visto il riconoscimento di:

- **Euro 871.065** in ordine all’obiettivo C) - Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze (**Progetto BESA**);
- **Euro 726.250** in ordine all’obiettivo E) - Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità (**Progetto FORMO**).

In applicazione dell'art. 5, comma 6, del DM n. 773/2024, i risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori prescelti per ciascun obiettivo e dei relativi target. In caso di raggiungimento dei target prefissati, al termine del triennio, viene disposta la conferma dell'assegnazione dell'importo; diversamente è previsto il recupero da parte del Ministero, a valere sul FFO.

I progetti hanno una durata triennale, con termine il 31 dicembre 2026.

VISITE COMMISSIONI DI ESPERTI DELLA VALUTAZIONE (CEV) e FOLLOW-UP

In ordine all'accREDITAMENTO periodico delle Università, l'Università degli Studi di Macerata è stata sottoposta nel 2024 alla valutazione periodica prevista dal Sistema di Autovalutazione, Valutazione e AccredITamento (AVA3), volta a misurare l'efficienza, la sostenibilità economico-finanziaria delle attività e i risultati conseguiti nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale, in coerenza con gli Standard e Linee Guida per l'assicurazione della qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (ESG).

Sono stati oggetto d'esame la Sede, i Dipartimenti di Giurisprudenza e Studi Umanistici, i corsi Ph.D "Diritto e innovazione" e "Umanesimo e Tecnologie", i corsi di studio "Management e marketing internazionale" - (LM-77), "International Relations" - (LM-52), "Discipline della Mediazione linguistica per l'impresa internazionale e i media digitali" - (L-12) e "Scienze per i servizi giuridici" - (L-14).

Il giudizio finale, sulla base delle valutazioni espresse sui processi e sui risultati, di cui al DM 1833/2024, è il seguente:

Sede

| Esito | Durata | Descrizione |
|------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AccREDITamento soddisfacente | 5 anni | AccREDITamento Periodico di validità quinquennale con verifica intermedia dell'Ateneo e dei Corsi di Studio alla fine del terzo anno. |

Corsi di Studio

| CdS | Durata | Esito |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------|
| Mediazione Linguistica per l'Impresa Internazionale e i Media Digitali (L-12) | 3 anni | AccREDITamento soddisfacente |
| Scienze per i Servizi Giuridici (L-14) | 3 anni | AccREDITamento soddisfacente |
| International Relations (LM-52) | 3 anni | AccREDITamento pienamente soddisfacente |
| Management e Marketing Internazionale (LM-77) | 3 anni | AccREDITamento soddisfacente |

Il NdV ha un ruolo fondamentale nel processo di accREDITamento: è infatti tenuto a valutare le azioni migliorative intraprese ai fini del superamento delle raccomandazioni e condizioni poste dalle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV), (art. 5 del D.M. 1154/2021) con riferimento ai requisiti di Sede, Corsi di Studio, Dottorati di ricerca e Dipartimenti oggetto di visita. L'attività di monitoraggio svolta dal NdV viene documentata con la predisposizione di schede di verifica, corredate con l'indicazione delle relative fonti documentali. Il NdV si avvale della collaborazione del PQA che ha il compito specifico di monitorare la realizzazione delle azioni intraprese in seguito alle raccomandazioni e/o condizioni formulate dalle CEV.

Nel corso dell'anno 2025 è stato implementato il Follow-up sulle azioni messe in campo per il superamento delle raccomandazioni espresse dalle CEV, come descritto nella sezione 9.2 del presente documento.

VQR 2020-2024

Nel corso del 2024 è stata avviata la procedura di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), per il periodo 2020-2024, emanata con decreto ANVUR n. 8 del 31.10.2023, come da cronoprogramma riportato all'art. 13. In particolare, in seguito alle nomine dei componenti GEV (Gruppo Esperti di Valutazione) e dei sub-GEV, nel secondo semestre dell'anno sono stati certificati gli elenchi dei ricercatori che hanno conseguito il Dottorato nel periodo 2017-2023; nel mese di novembre sono state accREDITate le strutture dipartimentali e i ricercatori partecipanti, in servizio alla data del 1°

novembre; dal 7 gennaio e fino al 28 febbraio 2025 sono stati conferiti i prodotti della ricerca, i progetti e i casi studio come rappresentato nelle tabelle seguenti:

Prodotti conferiti a valutazione per la VQR 2020-2024

| DIPARTIMENTO | a | b | c = a * 2,5 |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| | Nr. Ricercatori in servizio al 1.11.2024 | Nr. ricercatori che hanno concluso il conferimento | Prodotti attesi (Nr. max di prodotti conferibili dal Dipartimento) |
| Economia e diritto | 45 | 44 | 110 |
| Giurisprudenza | 60 | 59 | 150 |
| Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo | 67 | 67 | 167 |
| Scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali | 38 | 37 | 92 |
| Studi umanistici - lingue, mediazione, storia, lettere, filosofia | 84 | 84 | 210 |
| TOTALE | 294 | 291 | 729 |

(*) I prodotti attesi sono calcolati al netto degli esoneri e con arrotondamento all'intero inferiore del prodotto b * 2,5

Per i Dipartimenti di Economia e Diritto e Scienze Politiche sono esonerati dal conferimento 1 ricercatore per Dipartimento

Per il Dipartimento di Giurisprudenza 1 ricercatore non ha conferito prodotti

| DIPARTIMENTO | d | e = d / b | Prodotti presentati |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|
| | Nr. prodotti proposti dai ricercatori (min 1, max 4 per ricercatore) | Nr. Prodotti medi proposti dai ricercatori | |
| Economia e diritto | 154 | 3,50 | 110 |
| Giurisprudenza | 226 | 3,83 | 149 |
| Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo | 175 | 2,61 | 167 |
| Scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali | 129 | 3,49 | 92 |
| Studi umanistici - lingue, mediazione, storia, lettere, filosofia | 204 | 2,43 | 210 |
| TOTALE | 888 | 3,05 | 728 |

Casi studio Valorizzazione delle conoscenze

Etica dell'Intelligenza Artificiale

Patrimonio archeologico e pianificazione territoriale: strategie di valorizzazione e conservazione

Forensic Medicine Laboratory - For.Med.Lab. Srl – Spin-off dell'Università degli Studi di Macerata

I risultati sono attesi entro il 31 marzo 2026.

DD.MM. n. 1648 e n. 1649 del 19.12.2023 – MODIFICA ORDINAMENTI DIDATTICI

Il MUR ha emanato i Decreti Ministeriali relativi alle classi di Laurea e alle classi di Laurea Magistrale e Magistrale a ciclo unico, in base ai quali i corsi di studio dell'Ateneo hanno provveduto a modificare i loro ordinamenti didattici per l'A.A. 2025/2026, al fine di allinearsi alle nuove disposizioni normative. L'obiettivo della revisione prevista dalla normativa in parola è quello di modernizzare il sistema universitario e renderlo più coerente con il mercato del lavoro e gli standard internazionali.

Con delibere del S.A. e del Cda, adottate rispettivamente in data 28 e 30 gennaio 2025, l'Ateneo ha approvato la revisione semplificata (fase 1) per n. 19 corsi:

1. Filosofia (classe L-5)
2. Lettere (classe L-10)
3. Lingue e culture straniere occidentali e orientali (classe L-11)
4. International, European and comparative legal studies (classe L-14)
5. Economia e management (classe L-18)
6. Scienze dell'educazione e della formazione (classe L-19)
7. Scienze della comunicazione (classe L-20)
8. Economia e marketing per la sostenibilità (classe L-33)
9. Teorie, culture e tecniche per il Servizio sociale (classe L-39)
10. Data Analysis per le Scienze Sociali (classe L-41)
11. Giurisprudenza (classe LMG/01)
12. Finanza e mercati (classe LM-16)
13. Lingue, culture e traduzione letteraria (classe LM-37)

14. Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale (classe LM-38)
15. International tourism and destination management (classe LM-49)
16. Management e marketing internazionale (classe LM-77)
17. Scienze filosofiche (classe LM-78)
18. Scienze pedagogiche (classe LM-85)
19. Management dei beni culturali (classe LM-89)

e la revisione ordinamentale ordinaria (fase 2) per n. 11 corsi:

1. Beni culturali e turismo (interclasse L-1 e L-15)
2. Mediazione linguistica per l'impresa internazionale e i media digitali (classe L-12)
3. Scienze per i servizi giuridici (classe L-14)
4. Scienze politiche e relazioni internazionali (classe L-36)
5. Filologia classica e moderna (interclasse LM-14 e LM-15) ora denominato Letterature, filologie, linguaggi
6. Comunicazione e culture digitali (classe LM-19)
7. International relations (classe LM-52)
8. Politiche Europee e relazioni Euromediterranee (classe LM-62) ora denominato Politiche per la sostenibilità e l'innovazione digitale
9. Storia e archeologia per l'innovazione (classe LM-84) ora denominato Storie, Spazi, civiltà.
10. Politiche e programmazione dei servizi alla persona (classe LM-87)
11. Scienze giuridiche per l'innovazione (classe LM/SC-GIUR) ora denominato Governance dell'amministrazione pubblica e delle organizzazioni complesse

FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO (FFO)

Nel 2025 si attesta una leggera ripresa nell'ammontare di risorse ministeriali assegnate ad UniMC attraverso il Fondo di Finanziamento Ordinario rispetto al 2024: considerando soltanto la parte non vincolata del FFO, l'aumento rispetto al 2024 è di circa il 2,1% (da 40,87 a 41,73 milioni di Euro). Detto incremento non compensa totalmente il calo del 2024 che era stato pari a 3,35%. Tenendo conto che a livello nazionale le risorse aumentano del 5,57%, l'effetto è una riduzione del peso di UniMC sul totale del sistema (da 0,52% a 0,50%)¹.

Di seguito si espongono i dati di sintesi relativi al FFO assegnato all'Ateneo negli ultimi tre anni²:

Tabella 1: FFO assegnato per voce; anni 2023-2025; variazioni assolute e %

| | 2023 | 2024 | 2025* | Var. ass. 2024-2023 | Var. % 2024/ 2023 | Var. assoluta 2025-2024 | Var. % 2025/ 2024 |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|
| Quota base di cui: | 24.914.131 | 21.536.969 | 25.596.329 | -3.377.162 | -13,6% | 4.059.360 | 18,8% |
| - quota standard | 11.541.735 | 10.683.617 | 11.644.546 | -858.118 | -7,4% | 960.929 | 9,0% |
| - quota storica + consolid. p. straord. conclusi | 11.436.187 | 8.823.284 | 11.888.250 | -2.612.903 | -22,8% | 3.064.966 | 34,7% |
| - Sostegno passaggio scatti biennali | 639.451 | 816.990 | 816.990 | 177.539 | 27,8% | 0 | 0,0% |
| - Valorizzazione PTA | 283.374 | 283.374 | 283.374 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| - Integrazione quota base inclusa PRO3 | 1.013.384 | 929.704 | 963.169 | -83.680 | -8,3% | 33.465 | 3,6% |
| Quota premiale | 11.420.456 | 10.250.440 | 11.014.799 | -1.170.016 | -10,2% | 764.359 | 7,5% |
| Intervento perequativo | 1.215.494 | 2.621.129 | 1.812.708 | 1.405.635 | 115,6% | -808.421 | -30,8% |
| Piani straordinari | 4.738.610 | 6.464.649 | 3.308.258 | 1.726.039 | 36,4% | -3.156.391 | -48,8% |
| Totale quota non vincolata | 42.288.691 | 40.873.187 | 41.732.094 | -1.415.504 | -3,3% | 858.907 | 2,1% |
| Programmazione Triennale | 300.000 | 341.338 | 341.338 | 41.338 | 13,8% | 0 | 0,0% |
| Interventi a favore degli studenti (inclusa no tax area) | 3.020.568 | 3.107.223 | 2.823.448 | 86.655 | 2,9% | -283.775 | -9,1% |
| Altri interventi | 1.416.212 | 1.703.015 | 1.703.015 | 286.803 | 20,3% | 0 | 0,0% |
| TOTALE Assegnazioni FFO | 47.025.471 | 46.024.763 | 46.599.895 | -1.000.708 | -2,1% | 575.132 | 1,2% |



¹ La parte non vincolata del FFO include: la quota costo standard, la quota storica, l'integrazione quota base per la ricerca di base, la quota premiale e l'intervento perequativo.

² Per il 2025 non tutti gli importi assegnati sono ancora noti; in particolare, le voci "altri interventi" e "Interventi a favore degli studenti" sono stati in parte stimati sulla base dei valori del 2024.

2.2 Il contesto di riferimento interno

PIANO STRATEGICO di ATENEO (PSA)

Il PSA 2023-2025 individua le seguenti linee strategiche, di cui si dà conto, nella presente relazione dell'ultimo monitoraggio (sezione 4).

| | | | |
|----------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| DID | 1 – Didattica |   | |
| RIC | 2 – Ricerca | | |
| TM IS | 3 – Terza missione e impatto sociale | | |
| W EL | 4 – Welfare d’Ateneo |   | |
| ST | 5 – Spazi, trasformazione digitale e sostenibilità | | |
| GS | | | |
| OG | 6 – Organizzazione a servizio della Comunità | | |

Dal secondo semestre dell'anno 2025 sono stati avviati i lavori per la stesura del nuovo PSA 2026-2028 - che coprirà la seconda parte del vigente mandato rettorale - volto al consolidamento e sviluppo delle azioni intraprese con il PSA 2023-25, nel segno della continuità.

Al Gruppo di Lavoro (GdL), coordinato dalla prof.ssa Francesca Bartolacci, nel ruolo anche di Presidente del PQA, partecipano il Magnifico Rettore, la Pro-Rettrice vicaria con delega alla Valorizzazione delle conoscenze ed impatto sociale, la Pro-Rettrice con delega alla Didattica, la Pro-Rettrice con delega alla Ricerca, la Pro-rettrice con delega alla Internazionalizzazione, la Pro-Rettrice con delega al Welfare e il Direttore Generale. Alle riunioni partecipano, a seconda dei temi trattati, anche i Delegati rettorali.

Sin dalle prime riunioni, il GdL ha stabilito di avviare il processo di pianificazione effettuando un'accurata e complessa attività di consultazione dei portatori di interesse interni ed esterni all'Ateneo.

Le consultazioni interne hanno previsto il coinvolgimento di tre principali categorie di interlocutori: 1) il personale docente, 2) il personale tecnico-amministrativo, bibliotecario e CEL, 3) gli studenti e dottorandi di ricerca, per il tramite dei rispettivi rappresentanti. Per le consultazioni interne sono state adottate due modalità: incontri in presenza (ed eccezionalmente da remoto su piattaforma Microsoft Teams) e tramite la somministrazione di un questionario.

Sono stati organizzati n. 14 incontri con le Aree amministrative dell'Ateneo. Ciascuno, convocato dalla Segreteria del Rettore, si è focalizzato sull'analisi delle criticità e possibili azioni di miglioramento delle singole Aree, in presenza del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario direttamente afferente alla rispettiva Area, di volta in volta convocata, con la partecipazione attiva del Magnifico Rettore, del Direttore generale e dei delegati rettorali di riferimento.

Si riporta di seguito l'elenco degli incontri:

| REPORT RIUNIONI GOVERNANCE E STRUTTURE AMMINISTRATIVE | |
|---------------------------------------------------------------|---------------|
| DIVISIONE / AREA AMMINISTRATIVA | DATA INCONTRO |
| Valorizzazione delle conoscenze e impatto sociale | 08/07/2025 |
| Ricerca e innovazione | 09/07/2025 |
| Benessere e Welfare | 11/07/2025 |
| Offerta Formativa | 14/07/2025 |
| Area Internazionalizzazione ed ERUA | 30/07/2025 |
| Servizi bibliotecari ed editoriali | 31/07/2025 |
| Divisione Acquisizioni, edilizia e IT (Asit e AT) | 02/09/2025 |
| Divisione Bilancio (AQP e ARF) | 03/09/2025 |
| Risorse Umane | 09/09/2025 |
| Legale, documentale e data protection | 10/09/2025 |
| Politiche Rettorali e promozione dell'Ateneo - comunicazione | 16/09/2025 |
| Servizi per la comunità studentesca | 01/10/2025 |
| Politiche Rettorali e promozione dell'Ateneo- supporto organi | 07/10/2025 |

La predisposizione del questionario, così come l'invio del medesimo, sono stati realizzati con il supporto dell'Area Qualità e Programmazione che ha utilizzato lo strumento di indagine Lime Survey. Il GdL ha definito l'elenco delle domande riferite a tutti gli ambiti strategici oggetto di pianificazione e un elenco di figure istituzionali e referenti amministrativi a cui successivamente è stato inviato il questionario. Si riporta di seguito l'elenco:

| RUOLO | Può indicare fino a n. 3 obiettivi e descrivere le relative azioni che ritiene rilevanti per il futuro dell'Ateneo | | | | | | TOTALE | Unità Rispondenti | Nr. Questionari |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|--------------------|
| | AMBITO STRATEGICO | | | | | | | | |
| | DIDATTICA | RICERCA | TERZA MISSIONE | SOSTENIBILITA' SOCIALE | INTERNAZIO- NALIZZAZIONE | SPAZI/TRASFORMAZIONE DIGITALE/ SOSTENIBILITA' AMBIENTALE | | | |
| Direttore Scuola Dottorato | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Direttore Scuola Giacomo Leopardi | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Direttori di Dipartimento | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 5 | 30 |
| Direttore Generale | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Componenti esterni Cda | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 2 | 12 |
| Dirigente Divisione Acquisizioni, Edilizia e Servizi IT | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Dirigente Divisione Bilancio, Qualità e Programmazione | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Presidente del Consiglio studenti | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Rappresentante Dottorandi | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Benessere e Welfare | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Internazionalizzazione | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Legale | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Qualità e Programmazione | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Ricerca | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Risorse Umane | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Servizi Bibliotecari e Editoriali | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Servizi per la Comunità Studentesca | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Servizi IT | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Offerta Formativa | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Valorizzazione delle Conoscenze e Impatto Sociale | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Area Scuola di Dottorato e Scuola Giacomo Leopardi | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Responsabile Ufficio Comunicazione | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | 1 | 6 |
| Totale complessivo | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 132 | 27 | 162 |

Successivamente (in data 3 dicembre 2025 alle ore 17:00) verrà effettuata una consultazione dei portatori di interesse esterni all'Ateneo a cui potranno partecipare anche gli stakeholders interni. L'evento è stato organizzato in modalità mista. Tramite una presentazione saranno messi in luce i principi di fondo, gli obiettivi strategici e i progetti operativi che caratterizzano il nuovo piano strategico.

Il PSA 2026-2028 sarà sottoposto all'approvazione degli organi accademici in programma nel mese di dicembre p.v.

IL NUOVO MODELLO DI ORGANIZZAZIONE UniMC

A decorrere dal 1° novembre 2024 è entrato in vigore il nuovo modello organizzativo, adottato con decreto del Direttore Generale n. 153/2024.

Sono state costituite nuove Divisioni rette da Dirigenti di II fascia: Ricerca, internazionalizzazione e valorizzazione delle conoscenze (assegnata ad interim al Direttore Generale); Bilancio, qualità e programmazione; Acquisizioni, edilizia, servizi IT.

Sono state istituite nuove Aree, rette da personale di categoria EP: Valorizzazione delle conoscenze e impatto sociale; Qualità e programmazione; Politiche rettorali e promozione dell'Ateneo; Benessere e Welfare; Legale, documentale e data protection; Scuola di Dottorato e Scuola G. Leopardi.

Complessivamente la riorganizzazione vede n. 3 Divisioni, n. 15 Aree, n. 56 Uffici, n. 26 Unità organizzative di servizio e 5 Unità Trasversali di Progetto (UTP) attive nel periodo considerato.

Nel corso dell'anno 2025 il nuovo modello organizzativo è entrato a pieno regime. La profonda revisione organizzativa, che a livello centrale governa la didattica, la ricerca e la valorizzazione delle conoscenze e la dimensione amministrativa-contabile, vede una situazione ancora in evoluzione, in particolare, emerge la necessità di definire procedure amministrative più snelle, efficaci ed efficienti. L'attività di consultazione interna che ha coinvolto l'apparato amministrativo, attuata dalla Governance in fase di predisposizione del PSA 2026-2028, è stata un'importante occasione per accogliere le proposte di miglioramento formulate dai referenti amministrativi e tecnici, che sono state recepite ai fini della definizione degli obiettivi e delle azioni del prossimo piano strategico, con particolare riferimento alla "linea strategica per le Persone, l'Organizzazione e la Sostenibilità ambientale".

RINNOVO DELLE COMPONENTI DEL PQA E DEL NdV

Con Decreto Rettorale n. 666/2024 è stata rinnovata la componente del Nucleo di Valutazione di Ateneo per il triennio 2024-2027, coordinato dal prof. Dino Mastrocola, già Rettore di UniTe, dalle prof.sse Paola Aiello – Direttrice del Dipartimento di Scienze Umane, filosofiche e della formazione di UniSA, Barbara Fidanza, docente di finanza aziendale di UniMC, dal Dirigente dell'Università Ca' Foscari Patrik Sambo e dalla studentessa Sara Bellardinelli, la cui partecipazione è stata rinnovata con Decreto Rettorale n. 242/2025 sino al 16.05.2027.

Nel 2025, con Decreto Rettorale n. 13/2025, è stata rinnovata la componente del Presidio di Qualità di Ateneo, presieduto dalla prof.ssa Francesca Bartolacci e dalle prof.sse Carla Canestrari, Carla Carotenuto, Livia Di Cola, Rosita Pretaroli e dalla studentessa Federica Della Gatta, per il restante periodo del triennio 2023-2025, ad eccezione della studentessa che resta in carica sino al 16.05.2025. Con Decreto Rettorale n. 278/2025 la studentessa Maria Letizia Montanini è stata nominata componente in rappresentanza degli studenti per il biennio 2025-2027, mentre con Decreto Rettorale n. 403/2025 la prof.ssa Laura Salvadego è subentrata alla prof.ssa Rosita Pretaroli dimissionaria.

Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025-2027

Con deliberazione assunta dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2025 l'Ateneo ha adottato il PIAO 2025-2027, che costituisce lo strumento di programmazione integrata negli ambiti della performance, dell'anticorruzione e della gestione delle risorse umane, in continua evoluzione nell'ottica di semplificazione ed integrazione.

Il Piano, della durata triennale, viene aggiornato annualmente e si articola in cinque sezioni:

1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione
2. Il Valore pubblico, performance e anticorruzione

3. Organizzazione e capitale umano
4. Digitalizzazione e accessibilità
5. Monitoraggio

In particolare, il PIAO 2025-2027 definisce:

- a) gli obiettivi della performance, secondo i principi e i criteri direttivi di cui all'art. 10 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile e gli obiettivi annuali di formazione del personale;
- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo la vigente disciplina in materia;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e/o reingegnerizzare ogni anno, nonché la pianificazione delle connesse attività;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, sia fisica che digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Il documento è stato oggetto di aggiornamento con delibera del Consiglio di Amministrazione del:

- 25.06.2025 in ordine all'impiego di ulteriori di punti organico per il reclutamento di personale tecnico amministrativo,
- 24.07.2025 e 29.10.2025 in ordine alla rimodulazione di obiettivi operativi delle strutture.

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2025

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera assunta in data 20 dicembre 2024, ha approvato l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) per recepire le novità introdotte dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, rubricata "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale", nonché la circolare MEF n. 1 del 3 gennaio 2024 rubricata "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41". Il documento ha introdotto i correttivi di seguito sintetizzati:

- allineamento del SMVP alla mutata articolazione della struttura organizzativa risultante dal DDG n. 153 del 28.10.2024;
- allineamento alla classificazione del personale nelle quattro Aree professionali – Area degli Operatori, Area dei Collaboratori, Area dei Funzionari, Area delle Elevate Professionalità – di cui all'art. 85 del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021;
- revisione del processo di assegnazione degli obiettivi dalle Aree agli Uffici;
- introduzione, con riguardo alla performance organizzativa di struttura, della valutazione da parte degli stakeholders esterni e/o portatori di interessi, finalizzata alle conseguenti azioni di miglioramento;
- introduzione di un modello di valutazione *bottom up*, in forma anonima e sperimentale, nella quale sono i collaboratori ad esprimere un giudizio sul proprio superiore gerarchico;
- introduzione, tra gli obiettivi individuali del dirigente, del tema della riduzione dei tempi di pagamento, in applicazione della circolare n. 1 del 3 gennaio 2024 del MEF-RGS;
- introduzione, tra gli obiettivi individuali del Direttore generale e del dirigente, della promozione della formazione in "piani formativi individuali", per un impegno non inferiore alle 40 ore annue del singolo dipendente;

- revisione del documento SMVP in chiave semplificatoria.

Il Sistema sancisce i principi e i criteri per la misurazione e valutazione del ciclo integrato della performance di Ateneo, che costituisce un impianto metodologico finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di uno strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico (D.Lgs n. 150/2009).

Gli obiettivi di performance del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo e bibliotecario sono articolati come segue:

| Obiettivi istituzionali (Performance di Ateneo) | Obiettivi organizzativi | | | Comportamenti |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| | Obiettivi organizzativi Trasversali | Obiettivi organizzativi di continuità | Obiettivi organizzativi di struttura | |
| sono relativi a risultati perseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, con l'apporto di una/più componenti dell'Amministrazione | riguardano risultati da ottenere con il coinvolgimento trasversale di personale afferente a più strutture di Ateneo | sono collegati al miglioramento di efficienza e/o efficacia | riguardano risultati perseguiti dall'unità organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza | riguardano il comportamento organizzativo/individuale |

Il SMVP è applicato per l'esercizio di valutazione della performance dell'anno 2025.

3 Le dimensioni dell'Ateneo

3.1 Il personale docente

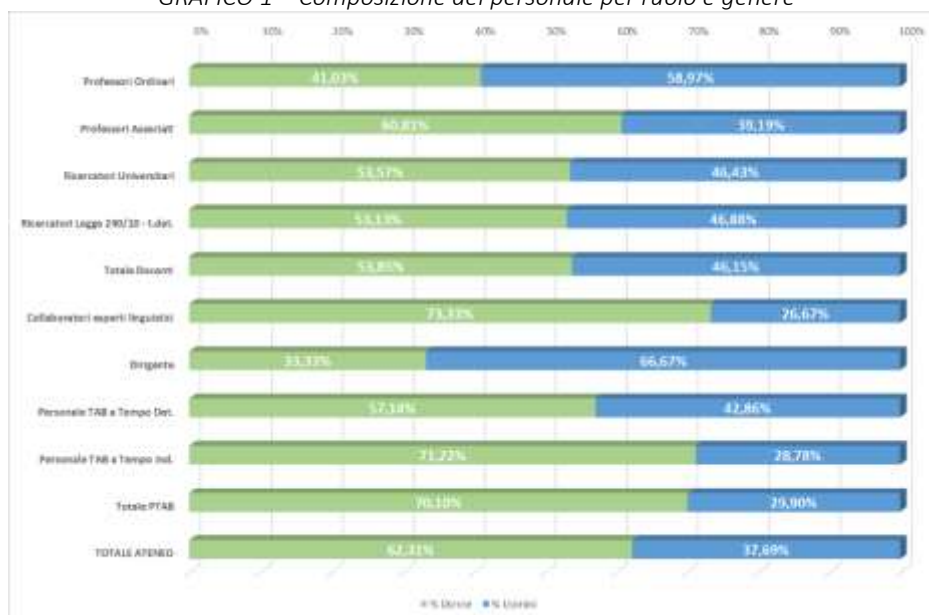
UniMC presenta numeri riferibili ad un Ateneo di medie dimensioni se si considera la dotazione di personale Docente (includendo tra questi anche i Ricercatori a tempo indeterminato e determinato), Dirigenti, personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario (PTAB) e Collaboratori ed esperti linguistici (CEL). La somma di queste categorie di personale si attesta su un totale di n. 597 unità al 3.11.2025. Nella tabella seguente è rappresentata la distribuzione del personale per ruolo e genere, mentre il grafico illustra la composizione percentuale del personale per ruolo e per genere.

TABELLA 1 – Unità di Personale per ruolo e genere

| RUOLO | Donne | Uomini | TOTALE |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Professori Ordinari | 32 | 46 | 78 |
| Professori Associati | 90 | 58 | 148 |
| Ricercatori Universitari | 15 | 13 | 28 |
| Ricercatori Legge 240/10 - t.det. | 17 | 15 | 32 |
| Totale Docenti | 154 | 132 | 286 |
| Collaboratori esperti linguistici | 11 | 4 | 15 |
| Dirigente | 1 | 2 | 3 |
| Dirigente a contratto | | 1 | 1 |
| Personale TAB a Tempo Det. | 8 | 6 | 14 |
| Personale TAB a Tempo Ind. | 198 | 80 | 278 |
| Totale PTAB | 218 | 93 | 311 |
| TOTALE ATENEO | 372 | 225 | 597 |

Fonte: CSA con dati estratti il 03.11.2025

GRAFICO 1 – Composizione del personale per ruolo e genere



Fonte: Ns. elaborazioni su dati estratti da CSA con personale in servizio alla data del 03.11.2025

L'Ateneo si articola in n. 5 strutture Dipartimentali, presso cui afferisce il personale docente e ricercatore che svolgono le funzioni primarie di erogazione della didattica e di sviluppo della ricerca. Di seguito è riportata la distribuzione del personale docente e ricercatore per Dipartimento e ruolo:

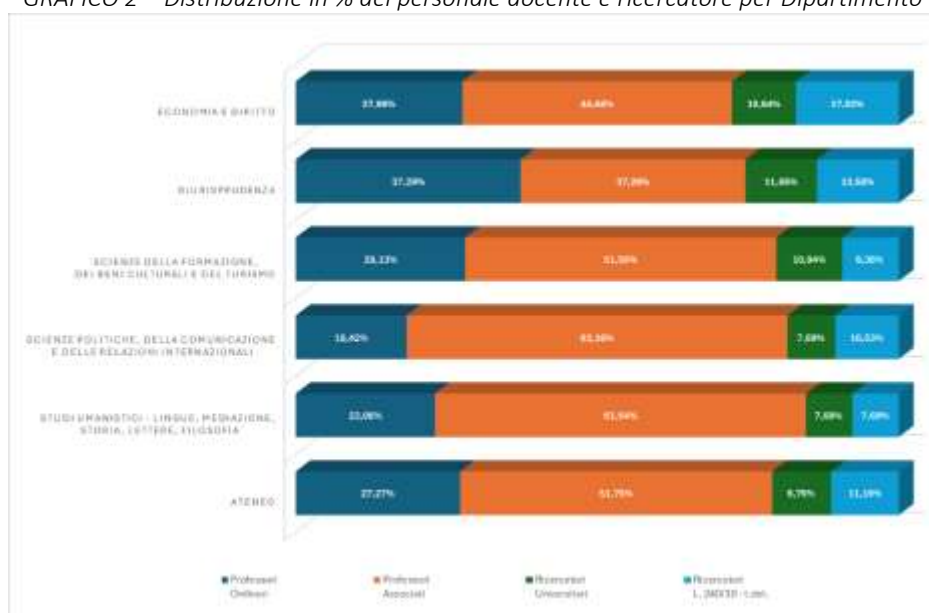
TABELLA 2 – Distribuzione del personale docente e ricercatore per Dipartimento e ruolo

| DIPARTIMENTO | Professori Ordinari | Professori Associati | Ricercatori Universitari | Ricercatori L. 240/10 - t.det. | TOTALE |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------------|------------|
| Economia e diritto | 13 | 21 | 5 | 8 | 47 |
| Giurisprudenza | 22 | 22 | 7 | 8 | 59 |
| Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo | 18 | 33 | 7 | 6 | 64 |
| Scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali | 7 | 24 | 3 | 4 | 38 |
| Studi umanistici - lingue, mediazione, storia, lettere, filosofia | 18 | 48 | 6 | 6 | 78 |
| ATENEIO | 78 | 148 | 28 | 32 | 286 |

Fonte: Ns. elaborazioni su dati estratti da CSA con personale in servizio alla data del 03.11.2025

Nel grafico seguente, invece, viene rappresentata la distribuzione, in percentuale, del personale docente e ricercatore per Dipartimento di afferenza e ruolo.

GRAFICO 2 – Distribuzione in % del personale docente e ricercatore per Dipartimento e ruolo



Fonte: Ns. elaborazioni su dati estratti da CSA con personale in servizio alla data del 03.11.2025

In aggiunta al personale docente vanno altresì considerate altre figure professionali che collaborano allo svolgimento di attività scientifiche: i titolari di assegni di ricerca, i titolari della nuova tipologia di contratto di ricerca e i titolari di borse di ricerca. La tabella seguente illustra il numero e la distribuzione tra le strutture in cui svolgono le loro attività.

TABELLA 3 – Altre figure professionali

| AREA/ DIPARTIMENTO | Assegni di ricerca | Borsisti | Contratti di ricerca art. 22 L. 240/2010 | Totale |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------------------------------------|-----------|
| Area Ricerca | 2 | 2 | | 4 |
| Area Internazionalizzazione e ERUA | 2 | | | 2 |
| Area Scuola di Dottorato e Scuola G.Leopardi | 1 | | | 1 |
| Dipartimento di Economia e diritto | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Dipartimento di Giurisprudenza | 10 | | 1 | 11 |
| Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo | 9 | 1 | 1 | 11 |
| Dipartimento di Scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali | 6 | | 1 | 7 |
| Dipartimento di Studi umanistici - lingue, mediazione, storia, lettere, filosofia | 12 | 3 | | 15 |
| ATENE0 | 43 | 7 | 4 | 54 |

Fonte: Ns. elaborazioni su dati estratti da CSA con personale in servizio alla data del 03.11.2025

3.2 Il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (PTAB)

Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (PTAB) afferisce alle Divisioni/Aree come riportato nel grafico seguente:

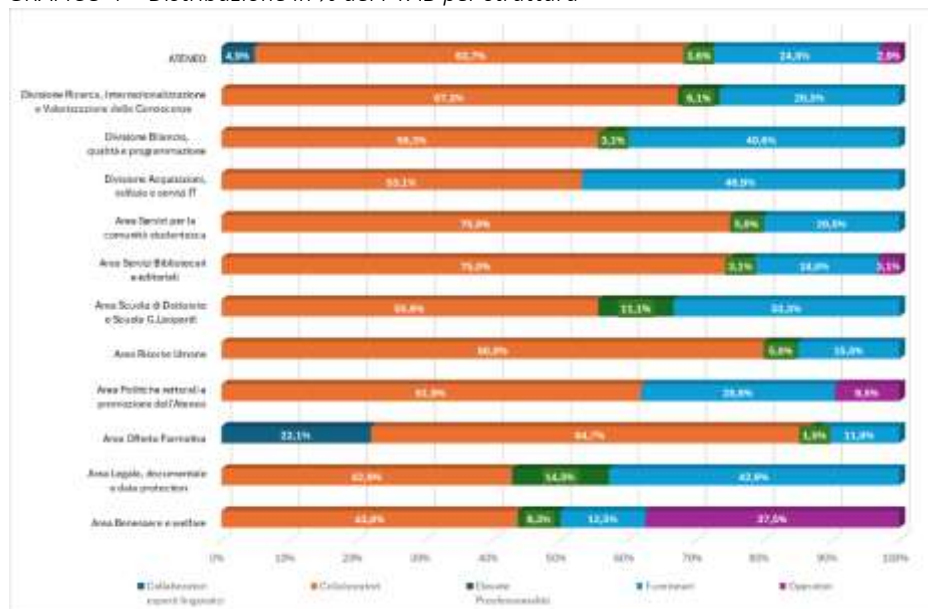
GRAFICO 3 – Distribuzione del PTAB per Divisione / AREA – Valori assoluti

| DIVISIONE/ AREA | Nr. Unità PTAB |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Area Benessere e welfare | 16 |
| Area Legale, documentale e data protection | 7 |
| Area Offerta Formativa | 68 |
| Area Politiche rettorali e promozione dell'Ateneo | 24 |
| Area Risorse Umane | 20 |
| Area Scuola di Dottorato e Scuola G.Leopardi | 9 |
| Area Servizi Bibliotecari e editoriali | 32 |
| Area Servizi per la comunità studentesca | 20 |
| Divisione Acquisizioni, edilizia e servizi IT | 33 |
| Divisione Bilancio, qualità e programmazione | 33 |
| Divisione Ricerca, Internazionalizzazione e Valorizzazione delle Conoscenze | 49 |
| TOTALE | 311 |

Fonte: Ns. elaborazioni su dati estratti da CSA con personale in servizio alla data del 03.11.2025

Il grafico seguente illustra la distribuzione, in termini percentuale, del profilo di appartenenza del PTAB per Struttura.

GRAFICO 4 – Distribuzione in % del PTAB per struttura



Fonte: Ns. elaborazioni su dati estratti da CSA con personale in servizio alla data del 03.11.2025

Il rapporto tra PTAB e Docenti risulta essere pari a 1,08 per la totalità del personale mentre, distinguendo per genere, esso risulta essere di 1,41 per le donne e di 0,75 per gli uomini.

3.3 Gli studenti

Il numero degli studenti iscritti per l'A.A. 2024/2025 all'Ateneo di Macerata, considerando i soli Corsi di Laurea, Lauree Magistrali e Lauree Magistrali a Ciclo unico (inclusi i corsi non attivi), si attesta a n. 9.387 con un incremento pari all'1,35% rispetto all'A.A. precedente.

TABELLA 4 – n. studenti iscritti per a.a.

| DIPARTIMENTO | Anno Accademico | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2021/22 | 2022/23 | 2023/24 | 2024/25 |
| ECONOMIA E DIRITTO | 656 | 625 | 634 | 757 |
| GIURISPRUDENZA | 1.797 | 1.710 | 1.676 | 1.700 |
| SCIENZE DELLA FORMAZIONE, DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO | 3.381 | 3.232 | 3.198 | 3.234 |
| SCIENZE POLITICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI | 1.263 | 1.184 | 1.222 | 1.237 |
| STUDI UMANISTICI - LINGUE, MEDIAZIONE, STORIA, LETTERE, FILOSOFIA | 2.929 | 2.611 | 2.532 | 2.459 |
| ATENE0 | 10.026 | 9.362 | 9.262 | 9.387 |

Fonte: MIA. Le date di riferimento per le rilevazioni risultano essere il 30.07.2022 per l'A.A. 2021/22, il 29.07.2023 per l'A.A. 2022/23, il 27.07.2024 per l'A.A. 2023/2024, il 26.07.2025 per l'A.A. 2024/25

Il maggiore incremento in termini percentuali è quello del Dipartimento di Economia e Diritto (+19,40%) mentre è il Dipartimento di Studi Umanistici – Lingue, Mediazione, Storia e Filosofia che segna un decremento pari al -2,88%.

Se si osserva, invece, il numero degli immatricolati vi è una tendenza alla crescita con un incremento del 13,40% rispetto all'A.A. precedente. Nella tabella seguente sono riportati i dati degli immatricolati per Dipartimento e le relative variazioni percentuali tra gli ultimi due anni conclusi (2024/25 vs 2023/24).

TABELLA 5 – n. immatricolati a.a. e variazione %

| DIPARTIMENTO | Anno Accademico | | | | Var. Perc. 2024 vs 2023 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|----------------------------|
| | 2021/22 | 2022/23 | 2023/24 | 2024/2025 | |
| ECONOMIA E DIRITTO | 112 | 107 | 133 | 180 | 35,34 |
| GIURISPRUDENZA | 302 | 277 | 311 | 331 | 6,43 |
| SCIENZE DELLA FORMAZIONE, DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO | 483 | 449 | 436 | 525 | 20,41 |
| SCIENZE POLITICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI | 242 | 201 | 233 | 255 | 9,44 |
| STUDI UMANISTICI - LINGUE, MEDIAZIONE, STORIA, LETTERE, FILOSOFIA | 468 | 366 | 395 | 419 | 6,08 |
| ATENE0 | 1.607 | 1.400 | 1.508 | 1.710 | 13,40 |

Fonte: MIA. Le date di riferimento per le rilevazioni risultano essere il 30.07.2022 per l'A.A. 2021/22, il 29.07.2023 per l'A.A. 2022/23, il 27.07.2024 per l'A.A. 2023/2024, il 26.07.2025 per l'A.A. 2024/25

Le variazioni più significative si registrano per il Dipartimento di Economia e diritto (+35,34%), seguito dal Dipartimento di Scienze della Formazione, dei beni culturali e del turismo con una variazione percentuale pari al 20,41%.

Oltre agli iscritti ai corsi di Laurea, l'Ateneo vanta ulteriori iscritti ai corsi post-lauream i cui dati sono rappresentati nella tabella seguente. Si tenga conto che a causa della differente data di inizio di alcune tipologie di corso, non sempre un confronto tra anni può essere significativo.

TABELLA 6 – n. iscritti ai corsi PL

| TIPOLOGIA DI CORSO | ISCRITTI | | | |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2021/22 | 2022/23 | 2023/24 | 2024/25 |
| Corsi di alta formazione professionale | 0 | 206 | 17 | 0 |
| CORSO DI FORMAZIONE | 124 | 172 | 213 | 414 |
| Corso di Perfezionamento | 7 | 10 | 86 | 60 |
| Specializzazione di attività di Sostegno | 434 | 654 | 667 | 774 |
| Corso di Dottorato (D.M.45/2013) | 115 | 107 | 103 | 61 |
| Corso di Dottorato (D.M.226/2021) | 0 | 9 | 73 | 153 |
| Formazione iniziale insegnanti | 0 | 0 | 504 | 640 |
| Master di Primo Livello | 19 | 43 | 15 | 41 |
| Master di Secondo Livello | 111 | 90 | 104 | 102 |
| Scuola di Specializzazione | 104 | 119 | 93 | 79 |
| TOTALE CORSI POST-LAUREAM | 2.032 | 1.487 | 1.875 | 2.324 |

4 Ultimo monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2025

Nel Piano Strategico 2023-2025 sono state individuate sei linee strategiche e per ognuna di esse ulteriori obiettivi a cui fanno riferimento uno o più indicatori.

Semestralmente, ogni Prorettrice referente delle linee strategiche, con l'ausilio dei propri delegati e del personale dirigente o responsabile di Area provvede a monitorare nell'ambiente dedicato (MIA) lo stato di avanzamento dei singoli indicatori.

Di seguito il grado di raggiungimento degli obiettivi di ogni linea strategica.

Tabella 7 – Grado di raggiungimento degli obiettivi del PSA per Area strategica

4.1 Linea strategica per la didattica

| Obiettivo 1.1 Un'offerta didattica capace di intercettare i cambiamenti | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Costituzione del gruppo di lavoro permanente sulla didattica di Ateneo | ON | ● | |
| Nuove istituzioni/revisioni di corsi di laurea secondo i parametri dell'obiettivo | 3 | | L'obiettivo prevedeva di istituire n. 3 nuovi corsi di studio, di cui almeno 1 in lingua inglese: si dà atto della innovazione dell'offerta formativa didattica attraverso l'attivazione del corso <i>Data Analysis per le scienze sociali</i> (L-41) e l'istituzione del corso LM interdipartimentale in <i>Archeologia e sviluppo dei territori</i> (LM-2). In ordine al terzo nuovo corso <i>Integral Ecology and Sustainable Development</i> (Classe LM-76 e LM-78), in lingua inglese, progettato con impegno dai Dipartimenti di Studi Umanistici ed Economia e Diritto, a carattere interdisciplinare ed internazionale in convenzione con l'Institut Catholique di Toulouse, il CUN ha richiesto una sostanziale riformulazione che impatta sull'impianto della progettazione. Tale raccomandazione ha condotto l'Ateneo alla decisione di sospendere l'iter di attivazione del Corso per l'a.a. 2025/2026. L'obiettivo è dunque raggiunto per 2/3. |
| Costituzione comitati di indirizzo permanente | 100 % dei corsi | ● | |
| Numero di open badge (obiettivo pro3 2021-2023) | 5% studenti iscritti ogni anno | ● | |
| Piano di rafforzamento delle attività della Scuola di Studi Superiori "G. Leopardi" | ON | ● | |
| Numero percorsi post-lauream co-progettati con istituzioni pubbliche/private | 1 | ● | |
| Obiettivo 1.2 Un'offerta formativa attrattiva | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea con titolo conseguito all'estero | 0,05 | ● | |
| Numero studenti raggiunti dalle attività di orientamento in ingresso | 3.000 | ● | |
| Percentuali di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre regioni | 25% | | Il valore iniziale era fissato al 23% con una proiezione sul triennio di incremento del target al 25%. La |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | rilevazione sulla banca dati SMA relativa all'a.a. 2024/2025 presenta un valore al di sotto delle aspettative, attestato al 17,45%. |
| Adozione della mappa dei percorsi dell'offerta formativa di Ateneo | ON | | Sulla base della documentazione raccolta dai CdS dei vari dipartimenti, si è deciso di rimodulare in itinere l'obiettivo. In particolare, si è stabilito di valorizzare il ruolo dei Consigli di corso ai fini dello svolgimento di un'attività istruttoria che tenga conto delle specifiche esigenze del/la studente/studentessa in fase di richiesta di trasferimento da un corso di studio ad un altro e di potenziare l'eventuale servizio di tutorato. |
| Insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'a.a. | 4% | ● | |
| Adozione del piano annuale della comunicazione – allegato didattica | 3 | ● | |
| Obiettivo 1.3 Un sostegno efficace al percorso di apprendimento | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Percentuale di immatricolati che si laureano entro la durata normale del corso | 40% | ● | |
| Procedura centralizzata di accertamento delle competenze | ON | ● | |
| Monitoraggio continuo delle carriere degli studenti | ON | ● | |
| Obiettivo 1.4 Valorizzare la didattica | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Indicatore di qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (sma, anvr) | > 0,80 | ● | |
| Attivazione dei canali per la didattica ordinaria e integrativa | ON | ● | |

4.2 Linea strategica per la Ricerca

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiettivo 2.1 Contribuire al rafforzamento della ricerca nelle SSH | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Allineamento dei criteri della valutazione triennale della ricerca ai criteri della VQR | ON (deliberazioni organi accademici) | ● | |
| Sistemi d'incentivazione alla ricerca di base mediante bandi competitivi | 4 bandi | ● | La realizzazione dell'obiettivo in parola stabiliva quale target l'emanazione di n. 4 bandi nel triennio considerato. Il monitoraggio dà conto del raggiungimento parziale che si attesta al 75%, con 3 bandi emanati, preceduto dalla rimodulazione del target. Si constata l'impossibilità di emanare l'ulteriore bando, a causa dei sopraggiunti tagli ministeriali del FFO che ha di fatto imposto una revisione degli investimenti sul tema. |
| Adozione delle linee guida per l'implementazione del modello open science di ateneo | ON (deliberazioni organi accademici) | ● | |
| Obiettivo 2.2 Una ricerca multidisciplinare, interdisciplinare e transdisciplinare nel contesto int.le | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Creazione di costellazioni collaborative di ricerca | 4 | ● | |
| Pubblicazioni scientifiche realizzate in collaborazione con ricercatori stranieri | 15,19% | ● | L'indicatore ha mostrato nel periodo considerato un trend in crescita, pur riscontrando delle variazioni in quanto IRIS è un database dinamico, in |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | evoluzione, che oscilla a seconda degli inserimenti di nuove pubblicazioni da parte dei docenti. Al 31.12.2024 la % di prodotti con co-autore straniero ha raggiunto e superato il target prefissato attestandosi al 16%, dato che si stima sarà confermato al termine del 2025, con rilevazione da effettuarsi dopo il primo trimestre 2026. |
| Adozione del programma annuale mo doc | ON | ● | |
| Sistema di rilevazione delle opinioni dei dottorandi | ON | ● | |
| Obiettivo 2.3 Potenziare l'infrastruttura interna per la ricerca | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Creazione della biblioteca digitale di ateneo | ON | ● | |
| Indicizzazione delle riviste eum | 100% | ● | |
| Bando di incentivazione per la candidatura a grant di ricerca Europea | 2 bandi | ● | |
| Adozione del piano annuale della comunicazione di ateneo – allegato ricerca | 3 | ● | |

4.3 Linea strategica per la Terza missione e l'impatto sociale

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------|
| Obiettivo 3.1 Un Ateneo aggregatore di comunità | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Organizzazione della fiera dell'editoria universitaria | ON | ● | |
| Eventi di public engagement | 14 eventi | ● | |
| Piano annuale della comunicazione di ateneo - allegato terza missione e impatto sociale | 3 | ● | |
| Obiettivo 3.2 Un Ateneo che co-progetta l'innovazione sociale | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Numero di spin-off universitari registrati e approvati presso sedi nazionali ed Europee | 5 | ● | |
| Numero di start-up supportate dall'ateneo | 3 | ● | |
| Numero di convenzioni con gli attori del territorio | 9 | ● | |
| Obiettivo 3.3 Un Ateneo che apre orizzonti professionali | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Laureati occupati a tre anni dal titolo che dichiarano di svolgere un'attività retribuita | 0,80 | ● | |

4.4 Linea strategica per il welfare di Ateneo

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------|
| Obiettivo 4.1 Realizzare un benessere organizzativo diffuso | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Adozione del bilancio di genere 2023 | ON | ● | |
| Adozione del piano di azioni positive (pap) 2023-2025 | ON | ● | |
| Adozione del II gender equality plan | ON | ● | |
| Istituzione della figura del consigliere di fiducia | ON | ● | |
| Adozione del piano di ateneo per il lavoro agile | ON | ● | |
| Implementazione del monitoraggio sulla diffusione dei servizi sportivi di ateneo | ON | ● | |
| Obiettivo 4.2 Promuovere una cultura antidiscriminatoria | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Attivazione carriera alias | ON | ● | |
| Carta dei diritti degli studenti e delle studentesse (iscritti/e, laureati/e) | ON | ● | |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------|
| Progetti formativi su cultura antidiscriminatoria | 6 | ● | |
| Adozione del piano annuale della comunicazione di ateneo – allegato welfare | 3 | ● | |
| Obiettivo 4.3 Rafforzare l'inclusività dell'Ateneo | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Creazione dell'osservatorio di buone pratiche inclusive | ON | ● | |
| Obiettivo 4.4 Costruire una comunità diffusa integrata con laureati, studenti, ex studenti e parti sociali | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Creazione dell'associazione alumni worldwide project | ON | ● | |

4.5 Linea strategica per gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiettivo 5.1 Un Ateneo pronto ad accogliere le sfide della trasformazione digitale | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Sviluppo di laboratori di ateneo per i servizi di digitalizzazione | 3 | ● | |
| Sviluppo di laboratori di ateneo per la ricerca di frontiera | 3 | ● | Le attività di acquisizione delle attrezzature necessarie ai vari laboratori di ricerca d'Ateneo sono state completate. Il 95% delle attrezzature è stato consegnato ai rispettivi dipartimenti. |
| Digitalizzazione dell'archivio storico | ON | ● | |
| Creazione Spazio Phygital Eum | ON | ○ | La realizzazione dello Spazio Phygital richiedeva il coordinamento di competenze diverse e complementari. Tuttavia, proprio la necessità di integrare questi ambiti, ha reso difficile l'elaborazione di un disegno operativo condiviso. A questi ostacoli si sono aggiunti due fattori critici: l'indisponibilità di uno spazio stabile e l'assenza di un budget dedicato. Restano tuttavia risultati significativi: un primo set di metadati editoriali e la consapevolezza piena del valore che uno Spazio Phygital potrebbe rappresentare per la missione culturale dell'Ateneo. |
| Obiettivo 5.2 Un Ateneo sostenibile | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Sviluppo delle linee guida per la misurazione dell'impronta ambientale dell'ateneo | ON | ● | |
| Percentuale di metri quadrati con classe energetica migliorata | 43,93% | | L'intervento della sede di Giurisprudenza è l'unico ancora da realizzare per il raggiungimento del target (peso 13,92%). Il rilascio dell'autorizzazione per l'esecuzione dell'opera è legato all'approvazione della ricostruzione dell'edificio nell'ambito dei fondi post-sisma (ordinanza speciale n. 25/2021). Si attesta un notevole ritardo degli uffici del Commissario per la ricostruzione e USR. Obiettivo stralciato limitatamente all'intervento presso la sede di Giurisprudenza. |
| Produzione di energia da impianti fotovoltaici di ateneo | 239.176 Kw/he | ● | |
| Numero di distributori acqua negli spazi UniMC | 32 | ● | |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|---|--|
| Numero vending machine green nelle strutture UniMC | 100% | ● | |
| Consumo di acqua corrente | -20% | ● | |
| Istituzione premio annuale "ateneo sostenibile" | 2 | ● | |
| Premio miglior tesi di laurea magistrale sul tema della sostenibilità ambientale | 2 | ● | |

4.6 Linea strategica per una organizzazione a servizio della comunità

| Obiettivo 6.1 Una organizzazione adeguata ai nuovi scenari | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------|
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Decreto sulla riorganizzazione amministrativa di ateneo | ON | ● | |
| Istituzione commissione atti normativi | ON | ● | |
| Obiettivo 6.2 Un sistema direzionale di Ateneo basato sul controllo di gestione | | | |
| Indicatore | Target | Esito | Note |
| Progetto di sviluppo del controllo di gestione di ateneo | ON | ● | |

In riferimento alle aree di miglioramento individuate nella precedente relazione, si conferma un elevato livello di attenzione politica nei seguenti ambiti strategici: il rafforzamento dell'attrattività dei corsi di studio, anche attraverso azioni di promozione estese oltre i confini locali e regionali; il sostegno e la valorizzazione dell'erogazione di servizi didattici innovativi, con particolare riferimento alle modalità di e-learning; la promozione e l'incentivazione della mobilità internazionale degli studenti. Tali ambiti continuano a rivestire un rilievo strategico e risultano coerentemente inseriti nel Piano Strategico di Ateneo 2026–2028.

5 Monitoraggio dei Piani Triennali Dipartimentali (PTD) 2023-2025

In applicazione delle Linee guida del PQA sull'argomento, l'ultimo monitoraggio dei Piani Triennali Dipartimentali sarà disponibile nel mese di marzo 2026, pertanto se ne darà conto attraverso un'integrazione della presente sezione della relazione.

6 Monitoraggio principali indicatori AVA 3

6.1 Indicatori cruscotto ANVUR - Dipartimenti

Il sistema AVA (Autovalutazione – Valutazione – Accreditamento) mira a migliorare la qualità della didattica, della ricerca e delle altre attività istituzionali degli Atenei. Gli indicatori AVA sono strumenti fondamentali per il monitoraggio e la valutazione delle università e dei corsi di studio. Essi si dividono in indicatori qualitativi e quantitativi.

Indicatori Qualitativi

Valutati dalle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV), questi indicatori riguardano aspetti come la qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali. La valutazione qualitativa è articolata in fasce: pienamente soddisfacente, soddisfacente, parzialmente soddisfacente e non soddisfacente.

Indicatori Quantitativi

Valutati dall'ANVUR, questi indicatori includono dati sulle carriere degli studenti, attrattività e internazionalizzazione, occupabilità dei laureati, quantità e qualificazione del corpo docente, e soddisfazione dei laureati. Gli indicatori quantitativi sono utilizzati per monitorare le sedi e i corsi di studio e sono disponibili agli Atenei attraverso il Portale per la Qualità delle Sedi e dei Corsi di Studio (<https://ava.mur.gov.it/>) e il Cruscotto ANVUR.

L'Ateneo di Macerata ha implementato questi indicatori all'interno del MIA (Monitor Integrato di Ateneo) nell'apposita sezione dedicata per i soli indicatori a livello di SEDE. L'obiettivo è mettere a

disposizione della Governance di Ateneo detti indicatori per attuare le opportune e/o necessarie azioni di miglioramento.

Occorre precisare che gli indicatori di Ateneo non sono costruiti per somma degli indicatori dei singoli Corsi di Studio, ma prendono in considerazione tutti i Corsi, attivi e non attivi, per l'a.a. di riferimento. In questo documento sono considerati gli ultimi dati disponibili relativi all'aggiornamento pubblicato da ANVUR in data 05.07.2025 nel portale <https://ava.mur.gov.it/> che si riferiscono all'a.a. 2024/2025. Le tabelle seguenti mostrano l'andamento degli indicatori ANVUR quale "set minimo da attenzionare" per la "Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione e indicatori a supporto della valutazione per il sistema AVA3".

Gruppo A - Indicatori relativi alla didattica

Grafico iA2 - Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso



Grafico iA2BIS - Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso



Grafico iA6CTER - Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L), per i corsi dell'area umanistico-sociale



Grafico iA7C - Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU), per i corsi dell'area umanistico-sociale



Grafico iA8 - Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM), di cui sono docenti di riferimento



Per questo gruppo di indicatori, UniMC risulta avere performance superiori agli Atenei appartenenti all'Area Geografica di riferimento,³ nonché a quelli italiani nel loro complesso (ad esclusione di quelli telematici), sia in termini di *“laureati entro la durata legale del corso di studio”* che dei *“laureati entro un anno oltre la durata normale del corso”*, a dimostrazione della regolarità di carriera dei nostri studenti. Seppur con andamenti altalenanti (che seguono comunque il trend degli atenei di *benchmark*) gli indicatori di *“occupabilità”* dei propri laureati ad uno e tre anni dal titolo per i corsi dell'Area umanistico-sociale, risultano essere in linea con quelli di confronto. Appena inferiore rispetto al *benchmark*, la percentuale dei docenti di ruolo che appartengono ai SSD di base o caratterizzanti nei corsi in cui sono docenti di riferimento.

Gruppo B – Indicatori di internazionalizzazione

Grafico iA10BIS - Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti



Gruppo E – Ulteriori indicatori per la valutazione della didattica

Grafico iA13 - Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire



Seppur appartenenti a gruppi di indicatori diversi, quelli presi in considerazione per l'internazionalizzazione (Gruppo B) e per l'ulteriore valutazione della didattica (Gruppo E) confermano le performance positive di UniMC, rispetto al *benchmark* di riferimento.

Nei grafici seguenti - che prendono in considerazione gli *“indicatori di approfondimento per la sperimentazione”* riferibili al *“percorso di studio e regolarità delle carriere”* - si riscontra una performance superiore agli Atenei *benchmark* per l'indicatore relativo alla *“percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di laurea avendo acquisito almeno i 2/3 dei CFU previsti al I anno”*; e un valore in linea con il *benchmark* di riferimento per l'indicatore relativo agli *“studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea”*. Relativamente alle *“ore di docenza erogate dal personale docente a tempo indeterminato rispetto alle ore totali di docenza”* UniMC presenta valori superiori, sia all'Area geografica che agli Atenei italiani.

³ L'Area geografica indica una delle quattro ripartizioni geografiche macro-territoriali, per cui vengono calcolati i valori di *benchmark*. Il NORD-OVEST comprende le regioni: Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia; il NORD-EST le regioni Trentino - Alto Adige, Veneto, Friuli - Venezia Giulia, Emilia - Romagna; il CENTRO le regioni Toscana, Umbria, Marche, Lazio; il SUD e ISOLE le regioni Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna.

Indicatori di Approfondimento per la Sperimentazione – Percorso di studio e regolarità delle carriere

Grafico iA14 – Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea



Grafico iA16BIS – Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno



Grafico iA19 - Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata



Grafico iA17 - Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa classe di laurea



In merito agli indicatori di approfondimento che prendono in considerazione la soddisfazione e l'occupabilità dei nostri laureati, il trend risulta essere sempre crescente e al di sopra della media del *benchmark* di riferimento nel periodo per l'indicatore iA25, e pienamente in linea con l'Area geografica e superiore a quella nazionale per l'indicatore riferibile all'occupabilità dei laureati per l'area umanistico-sociale.

Indicatori di Approfondimento per la Sperimentazione – Soddisfazione e occupabilità

Grafico iA25 - Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS



Grafico iA26C - Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area umanistico-sociale



Sempre in tema di indicatori di approfondimento, l'indicatore iA27C rappresenta il rapporto tra gli studenti iscritti e la sommatoria delle ore di didattica erogate da ciascun docente all'interno del CdS, diviso per 120 (ossia le ore di didattica attese per un professore ordinario). Tale rapporto, per UniMC, risulta essere inferiore ad entrambi gli ambiti di riferimento del *benchmark*.

Indicatori di Approfondimento per la Sperimentazione Consistenza e Qualificazione del Corpo Docente

Grafico iA27C – Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo
(pesato per le ore di docenza) - area umanistico sociale



Gruppo B – Gestione delle risorse

Grafico AVA3 B.4.2.A – Livello di copertura delle aule con il wifi

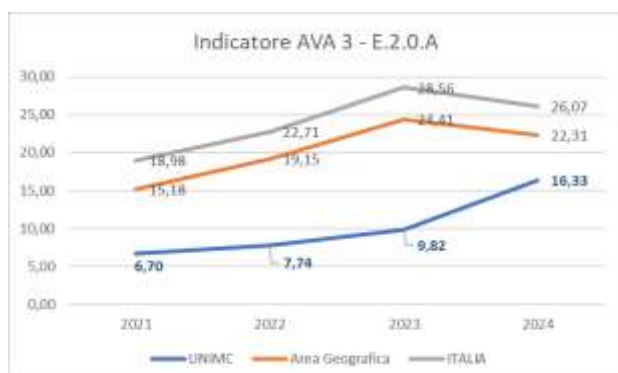


L'indicatore appartenente al Gruppo B (B.4.2.A) vede ancora una volta UniMC avere performance superiore al *benchmark* di riferimento con la copertura totale con il wifi per le proprie aule.

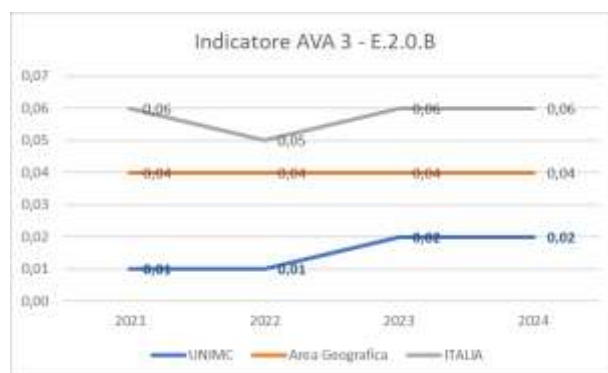
6.2 Indicatori cruscotto ANVUR

Relativamente agli indicatori AVA3 riferiti all'Ambito E – Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale, che costituisce l'altra *mission* dell'Ateneo, emerge un quadro d'insieme che merita di essere approfondito. Mentre l'attività di Terza missione per singolo docente si attesta su un trend crescente (superiore ai *benchmark* di riferimento), anche grazie alla propulsione data dalla neo istituita Area Valorizzazione delle conoscenze e impatto sociale, sia l'indicatore riferito ai proventi derivanti dalle ricerche, trasferimento tecnologico e finanziamenti, che l'indicatore relativo al numero di spin off e brevetti per docente, registrano performance complessive di Ateneo al di sotto dei *benchmark* di riferimento.

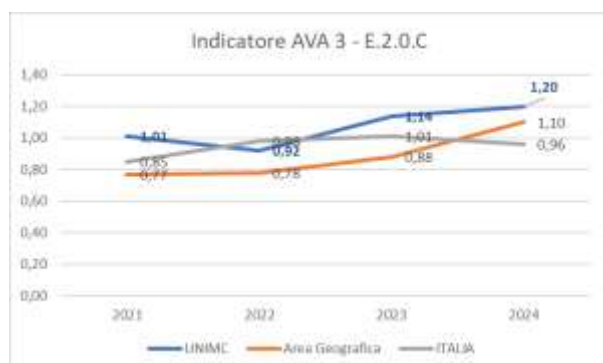
Proventi per docente (ricerche, trasferimento tecnologico e finanziamenti competitivi).



Nr. Spin-Off e brevetti per docente



Nr. Attività di terza missione per docente



In risultati registrati dai due indicatori E.2.0.A e E.2.0.B. richiedono un’opportuna contestualizzazione. UniMC si caratterizza per un’identità a prevalente vocazione umanistica e sociale (Social Sciences and Humanities - SSH). Tale caratterizzazione – e in particolare la scarsa presenza di aree STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) – rappresenta un elemento strutturale che condiziona la possibilità di conseguire livelli di performance analoghi a quelli di Atenei caratterizzati da una maggiore specializzazione nelle aree STEM o da una più intensa diversificazione disciplinare. In particolare, le discipline afferenti alle STEM, alle Life Sciences e alle Natural Sciences, beneficiano in misura maggiore dei finanziamenti competitivi Europei, nazionali e privati, mentre per le discipline SSH gli stanziamenti disponibili risultano tendenzialmente inferiori. Questo quadro determina una condizione di partenza oggettivamente sfavorevole in termini di opportunità di accedere ai finanziamenti, di creare spin-off e di produrre brevetti.

Nonostante tali premesse, merita di essere adeguatamente valorizzato il numero degli spin-off UniMC (sei), che, alla luce delle peculiarità sopra evidenziate, non può essere considerato critico. Analogamente, con riferimento ai proventi per singolo docente (indicatore E.2.0.A), si rileva un trend marcatamente positivo a partire dal 2023, con un valore pari a 16.330 Euro nel 2024, più che raddoppiato rispetto al 2022. Degno di nota risulta anche il dato relativo alle attività di terza missione per docente che si collocano al di sopra degli *standard* nazionali e di area geografica, nonostante la natura delle discipline dell’Ateneo sia tendenzialmente meno favorevole rispetto alla possibilità di instaurare relazioni collaborative con il sistema produttivo.

Resta comunque essenziale sostenere il numero di professori impegnati nella presentazione di progetti di ricerca nazionali e internazionali. Un ambito che mantiene un elevato rilievo strategico e che risulta pienamente coerente con gli obiettivi previsti nelle linee strategiche del PSA in fase di definizione.

Riprendendo le aree di miglioramento evidenziate nella relazione 2024, si rileva come alcune di esse possano trovare concreta attuazione attraverso l’attività del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA). In particolare, è possibile rinnovare l’attenzione all’incremento del numero di docenti di ruolo appartenenti ai settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti i corsi di studio di cui sono docenti di riferimento, anche in sede di predisposizione della Scheda SUA-CdS. Analogamente, con riguardo alla consistenza e qualificazione della docenza, misurate attraverso l’indicatore iA27c (rapporto tra studenti iscritti e docenti complessivi per area), il PQA può farsi promotore di azioni volte alla razionalizzazione del carico didattico dei professori strutturati. A titolo esemplificativo, si può intervenire per evitare la duplicazione di insegnamenti laddove la coerenza dei contenuti e degli obiettivi formativi consenta l’inserimento degli stessi moduli didattici in piani di studio diversi, afferenti a corsi di laurea o curriculum distinti.

Ulteriori ambiti di attenzione risultano tuttora di forte attualità, quali la regolarità dei percorsi di studio e la riduzione del tasso di abbandono, in particolare nel passaggio dal primo al secondo anno all’interno della stessa classe di laurea. In tale prospettiva, si conferma la necessità di rafforzare le politiche di tutorato e di potenziare i servizi a supporto del benessere studentesco.

Tutti questi ambiti continuano a rivestire un rilievo strategico per l’Ateneo e risultano pienamente coerenti con le linee di indirizzo del Piano Strategico di Ateneo 2026–2028.

6.3 L’andamento degli indicatori PROPER

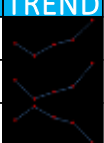
Di seguito si analizzano gli indicatori definiti dal D.Lgs. 49/2012, che il MUR utilizza per valutare le performance degli Atenei e che hanno ricadute sulla dotazione di punti organico per il reclutamento di personale, sulla possibilità di contrarre nuovi mutui, sulla possibilità di ottenere cofinanziamenti per interventi infrastrutturali, sull’accreditamento e sull’istituzione di nuovi corsi di studio.

Nella tabella sottostante viene riportato l’andamento degli indicatori per gli anni 2020-2024, che mostra come l’Ateneo, attraverso opportune politiche di efficientamento e razionalizzazione, sia in

termini di risorse umane che strumentali, si mantenga su livelli di relativa sicurezza, che finora hanno permesso il pieno sviluppo delle politiche dell'Università, nei limiti definiti dall'attuale normativa.

Gli ultimi valori ufficializzati dal MUR sono quelli relativi al 2024.

TABELLA 8 – Indicatori PROPER

| ANNO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | TREND |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| IP - Indicatore spese di personale | 68,27% | 65,45% | 67,93% | 69,12% | 73,56% |  |
| IDEB - Indicatore spese di indebitamento | 7,74% | 6,67% | 7,05% | 7,37% | 8,76% | |
| ISEF - Indicatore di Sostenibilità Finanziaria | 1,16 | 1,21 | 1,17 | 1,15 | 1,08 | |

Fonte: Procedura PROPER

Per l'Ateneo il monitoraggio di questi indicatori assume un'importanza fondamentale, anche in termini prospettici, per mantenere la barra dritta nella complessiva gestione su un percorso di sostenibilità.

L'andamento dell'indicatore delle spese di personale (IP) è dato dal rapporto tra le spese complessive del personale a carico dell'Ateneo⁴ diviso la somma delle entrate derivanti dal Fondo di Finanziamento Ordinario, dal Fondo della programmazione triennale e dalla contribuzione studentesca (al netto dei rimborsi). Tale indicatore si è sempre attestato al di sotto del valore soglia dell'80%. Dopo il minimo raggiunto nel 2021 (65,45%), l'IP è andato via via incrementandosi a causa dell'aumento dei costi del personale non interamente compensati da incrementi nelle entrate. Per il 2024, l'indicatore risulta essere pari al 73,56%.

L'IDEB (Indicatore di Indebitamento) è calcolato come rapporto tra gli oneri annui di ammortamento dei mutui (capitale + interessi) al netto dei contributi statali per investimento ed edilizia (al numeratore) e le entrate complessive (FFO + Fondo PRO3 + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi) meno le spese di personale ed i fitti passivi (al denominatore). Esso si è sempre mantenuto ben al di sotto del valore soglia del 15%.

Dopo aver raggiunto il valore minimo nel 2021 con il 6,67%, anche l'IDEB è cresciuto costantemente negli anni successivi a causa dell'aumento delle spese di personale e della riduzione delle entrate. Nel 2024 l'indicatore ha raggiunto il valore dell'8,76%. Si ipotizza che tale valore rimarrà su livelli elevati fino al 2027, anno in cui si concluderà la restituzione di un prestito a lungo termine che dovrebbe riportare l'indice sotto quota 6%.

Il valore dell'ISEF (Indicatore di sostenibilità Finanziaria) deve restare sopra l'uno e l'Università degli Studi di Macerata si è sempre mantenuta al di sopra di tale valore. L'indice di sostenibilità finanziaria è calcolato come rapporto tra l'82% delle entrate complessive nette e le spese di personale a carico dell'Ateneo, oltre gli oneri di ammortamento dei mutui.

Anche questo indicatore mostra un trend decrescente dal 2021 in poi, raggiungendo nel 2024 quota 1,08 per le stesse ragioni che hanno visto aumentare l'IP e l'IDEB.

E' importante dare conto che il consistente decremento degli indicatori PROPER in questo ultimo anno ha coinvolto la maggiore parte degli Atenei italiani a causa della riduzione dello stanziamento del Fondo di Finanziamento Ordinario dell'1,92% per le voci utilizzate per i calcoli PROPER (da 8,9 a 8,7 miliardi di Euro); in questo contesto, UniMC ha subito uno dei tagli maggiori nel contesto nazionale (-3,21%).

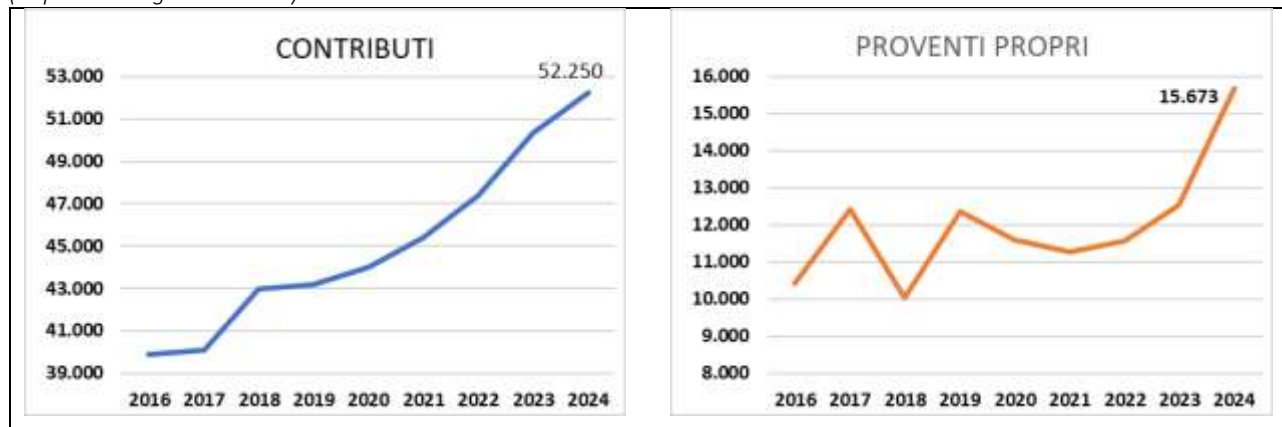
⁴ Dati estratti dalla banca dati DALIA relativa agli assegni fissi con oneri a carico dell'amministrazione stimati in maniera forfettaria (al 37,7% o al 32,7%, solo per Direttore Generale)

7 Monitoraggio Indicatori di adeguatezza delle risorse finanziarie

Un quadro sintetico sull'adeguatezza delle risorse finanziarie dell'Ateneo può essere fornito attraverso l'andamento delle principali grandezze economiche e degli equilibri di bilancio.

I grafici seguenti mostrano gli andamenti delle due principali voci di ricavo - contributi e proventi propri - dai bilanci di esercizio dell'Ateneo.

GRAFICI 5 e 6 - Andamento delle principali voci di ricavo 2016-2024 da Bilancio Unico di esercizio, Università di Macerata (importi in migliaia di Euro)



Tenendo presente che i valori mostrati sono espressi in termini nominali, entrambi le due principali voci di ricavo mostrano un andamento in crescita a partire dal 2020. La componente principale dei contributi è rappresentata dal Fondo di Finanziamento Ordinario con una incidenza del 62% sul totale dei proventi operativi del 2024, peso che nell'ultimo anno si è ridotto di ben 6 punti percentuali rispetto allo scorso anno, confermando la tendenza alla riduzione già registrata nel 2023.

Nel complesso, i ricavi da FFO⁵ proseguono nel loro trend di crescita, pur se ad un ritmo nettamente più basso rispetto ai precedenti 3 anni (+1,2% nel 2024 pari a circa 510 mila Euro in più rispetto al 2023), per un totale di Euro 44.211.154,38.

Prendendo a riferimento il dato sui trasferimenti del MUR all'Ateneo⁶ a valere sul Fondo di Finanziamento Ordinario, si può avere un'anteprima degli incassi di competenza dell'anno 2025 che alla data del 12.11.2025 risultano complessivamente pari a Euro 30.137.696. Come si può osservare dalla tabella sotto riportata, sono ancora diverse le componenti del FFO i cui importi non sono stati né assegnati, né trasferiti dal MUR, in particolare l'importo più rilevante è quello della quota base, per il quale risulta incassato soltanto il 40% del dovuto.

Tabella 9: Trasferimenti FFO di competenza dell'anno 2025 effettuati dal MUR a favore di UniMC e importo assegnato dal DM 595/2025; fonte: portale ffo.mur.gov.it

| Descrizione | importo trasferito da MUR | importo assegnato da DM595/2025 |
|------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Quota base | 9.900.000 | 24.633.160 |
| Art. 4 - Quota Premiale FFO 2025 | 11.014.799 | 11.014.799 |
| Art. 5 - Intervento Perequativo FFO 2025 | 1.774.857 | 1.812.708 |
| Art. 6 Piani straordinari | 3.239.640 | 3.308.258 |

⁵ Contabilizzati come importi di competenza dell'anno 2024 alla voce contabile CG.05.51.01.01 del Piano dei Conti dell'Università di Macerata.

⁶ Dal portale ad accesso riservato ffo.mur.gov.it.

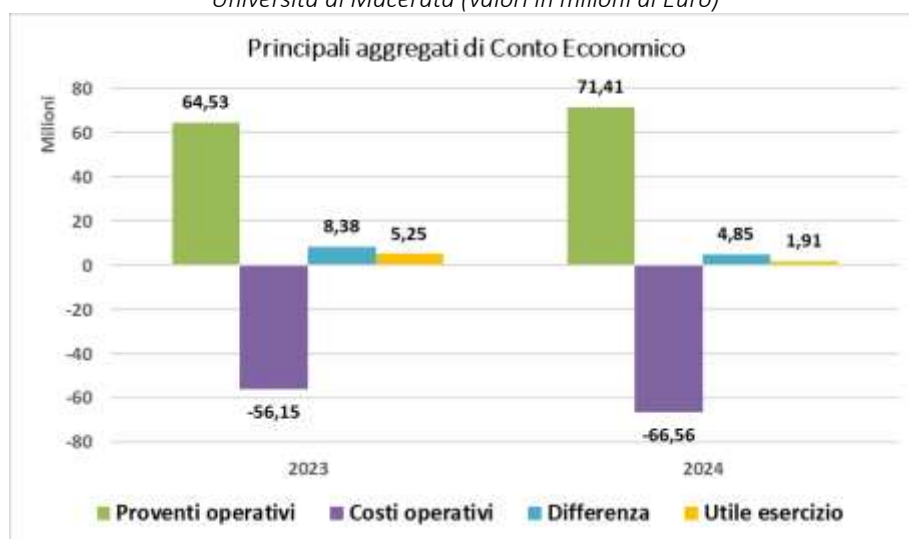
| Descrizione | importo trasferito da MUR | importo assegnato da DM595/2025 |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Art. 12 lett.a) FFO 2025 PRO3 2025 | 341.338 | 341.338 |
| Art. 11 lett. f) FFO 2025 inclusione | 291.374 | 291.374 |
| Art. 11 lett. b) FFO 2025 Fondo Giovani | 326.885 | 326.885 |
| Art. 11 lett. a) FFO 2025 borse post-laurea | 853.693 | 853.693 |
| Art. 6 comma 2 FFO 2025 integrazione q.base ricerca libera | 963.169 | 963.169 |
| art 12 lett. j) FFO 2025 - acconto SSS Leopardi | 250.000 | 500.000 |
| Dipartimenti di Eccellenza pg 6 FFO 2025 | 1.181.941 | 1.181.941 |
| Articolo 11 lettera c) diversamente abili | | 122.415 |
| Art. 9 lett. d) No Tax Area L232/2016 co.265 e 266, DM 1015/2021 | 0 | 429.231 |
| Art. 9 lett. e) No tax area L178/2020 co.518 e DM 1014/2021 | 0 | 0 |
| Altri interventi | 0 | 0 |
| Totale | 30.137.696 | 45.778.971 |

I proventi propri crescono di ben il 25% nel 2024, passando da 12,5 a 15,7 milioni di Euro, grazie soprattutto all'aumento dei proventi da ricerche con finanziamenti competitivi che aumentano del 66,8% (da 2,7 a 4,5 milioni di Euro). I proventi della didattica che costituiscono la quota più importante dei proventi propri (il 69% del totale) crescono del 12,7% (raggiungendo quota 10,8 milioni di Euro). La ripresa di questa componente di ricavo dipende in maniera preponderante dall'attivazione dei corsi abilitanti di formazione iniziale del personale docente della scuola secondaria di I e II grado (per circa 800 mila Euro) e dalla prosecuzione dei corsi INPS valore PA.

I costi operativi crescono significativamente sia nella componente dei costi del personale che nei costi della gestione corrente: i primi, che rappresentano il 68% dei costi operativi, crescono del 12% (da 40,3 a 45,2 milioni di Euro), mentre i secondi aumentano del 29% (da 13,1 a 17 milioni di Euro).

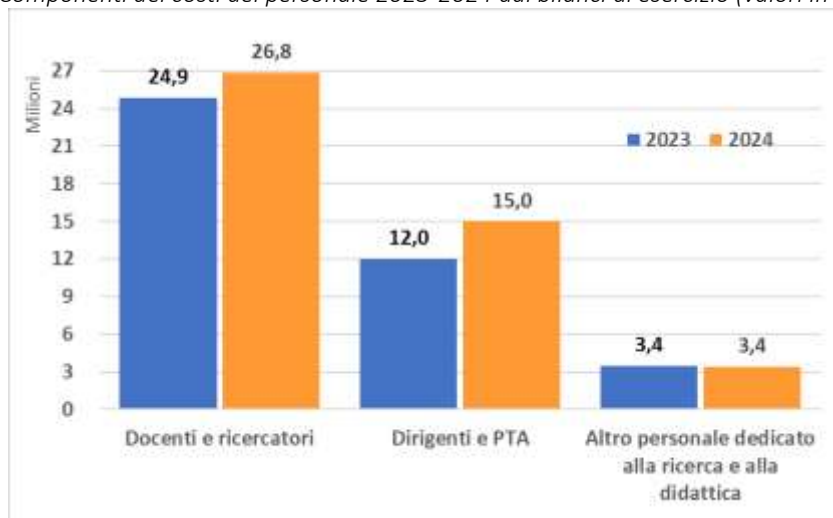
I costi operativi (+18,6%) aumentano più dei proventi operativi (+10,7%) portando ad una riduzione del margine operativo lordo di 3,5 milioni di Euro rispetto al 2023.

Grafico 7: Principali aggregati del Conto Economico; dati bilancio di esercizio 2023-2024; Università di Macerata (valori in milioni di Euro)



I **costi del personale**⁷, che pesano per il 68% sui costi operativi (quota in calo rispetto al 72% del 2023), raggiungono quota 45,2 milioni di Euro in crescita consistente rispetto al 2023 (ben 4,8 milioni di Euro in più, pari a +12,1%); la componente maggioritaria è quella del personale docente e ricercatore con un costo complessivo di 26,8 milioni di Euro (+7,9%), mentre la componente del personale tecnico amministrativo è pari a 15 milioni di Euro, in crescita di quasi il 25% rispetto all'anno precedente.

GRAFICO 8 - Componenti dei costi del personale 2023-2024 dai bilanci di esercizio (valori in milioni di Euro)



I costi della gestione corrente raggiungono quota 17 milioni di Euro con un incremento di quasi il 30% rispetto al 2023. Le due componenti che contribuiscono maggiormente a questo aumento sono il costo per il sostegno agli studenti (+1,4 milioni di Euro; +28%) e l'acquisto di beni e servizi (+1,5 milioni di Euro; +25,4%). Nel primo caso, l'aumento è dovuto principalmente alle borse di dottorato che passano da 2 a 2,8 milioni di Euro; nel secondo caso, gli aumenti sono più generalizzati e riguardano sia la fornitura di servizi che le manutenzioni ordinarie degli immobili e delle apparecchiature.

Il Collegio dei Revisori dei Conti nella relazione al Bilancio Unico di Ateneo dell'esercizio 2024 raccomanda:

- 1) un attento monitoraggio di tutte le voci di spesa comprimibili, considerato che il trend del risultato d'esercizio potrebbe mostrare risultati in contrazione nei prossimi anni;
- 2) di monitorare l'andamento della spesa corrente;
- 3) di attenzionare gli indicatori PROPER che denotano una crescita spiegabile con l'aumento delle spese di personale non adeguatamente compensato dal complesso delle entrate da FFO e dalla contribuzione dei corsi di laurea;
- 4) di monitorare l'eventuale ulteriore incremento dei costi del personale (+2,4%) che tendenzialmente continueranno a crescere negli esercizi futuri e che graveranno principalmente sui bilanci.

Oltre a ciò, il Collegio auspica un'adeguata riflessione sui seguenti punti:

- 1) opportunità di continuare in ogni iniziativa intesa ad incrementare le politiche di implementazione e sviluppo della domanda formativa, considerato che i proventi per la didattica rappresentano la quota preponderante dei proventi propri (69%) e mostrano una

⁷ A differenza degli anni passati, i costi del personale nel Bilancio Unico di Ateneo del 2024 sono stati calcolati al netto dell'IRAP (considerata nelle imposte sul reddito di esercizio). Per questa ragione, il confronto storico è possibile solo con l'anno 2023 ma non per gli anni precedenti, per i quali non sono stati ricalcolati gli aggregati al netto dell'IRAP.

- tendenza in lieve miglioramento degli immatricolati, che ancora non si traduce in sostanziale aumento dei ricavi, probabilmente a causa della distribuzione degli stessi per fasce di reddito;
- 2) esistenza di crediti di rilevante entità svalutati al 100 per cento (pari a circa 757 mila Euro, a fronte di un fondo svalutazione crediti pari a circa 816 mila Euro), e di crediti, pari a 240 mila Euro, cui corrisponde una quota di fondo svalutazione e una quota di fondo rischi su crediti, sui quali va effettuata un'approfondita fase istruttoria al fine di definirne il grado di esigibilità;
 - 3) pendenza di vertenze giurisdizionali importanti, attuali e potenziali, che costringono a mantenere il fondo rischi contenzioso su un importo pari a poco più di 1 milione di Euro, nonostante la risoluzione recente di diverse cause;
 - 4) ulteriore e importante incremento dei costi del personale che tendenzialmente continueranno a crescere negli esercizi futuri e che graveranno principalmente sui bilanci;
 - 5) ulteriore incremento, nel 2024, dei costi di gestione corrente;
 - 6) risultato di esercizio di 1,9 milioni di Euro, che, al netto delle risorse vincolate, mostra un risultato effettivamente libero da vincoli pari a circa 600 mila Euro;
 - 7) sfioramento del limite di fabbisogno finanziario previsto dal MUR: a fine 2024 l'effetto sul fabbisogno generato dall'Ateneo è stato pari a 42,66 milioni di Euro (111,3%).

Riprendendo i punti di attenzione evidenziati nella precedente relazione, si evidenzia come l'introduzione sperimentale del sistema di controllo di gestione, unitamente alla definizione e all'attuazione del progetto operativo relativo al cruscotto direzionale, rappresenti un esempio significativo di utilizzo strategico degli indicatori a supporto delle decisioni della Governance. Tali strumenti consentono, infatti, di orientare in maniera più efficace le scelte gestionali e strategiche dell'Ateneo, con particolare riferimento al potenziamento della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), in relazione a fattori quali il reclutamento esterno del personale docente, la contribuzione studentesca e il costo standard per studente.

Un ulteriore ambito di rilievo riguarda l'incremento dei proventi propri derivanti dalle attività didattiche, da perseguire attraverso lo sviluppo e la valorizzazione di corsi post-laurea ad elevata attrattività, nonché mediante una revisione mirata del regolamento sulla contribuzione studentesca, in un'ottica di sostenibilità e competitività del sistema formativo.

8 Monitoraggio indagini questionari Docenti e Studenti

Il progetto *Good Practice*, nato nel 1999, coordinato dal MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business S.C.p.A., si propone di valutare la performance dell'Ateneo e di metterla in relazione con quella delle principali realtà accademiche italiane, al fine di migliorare i servizi erogati e il grado di soddisfazione degli utenti, attraverso lo strumento dell'analisi comparativa. In questo contesto, in ottica di miglioramento continuo della qualità, Good Practice rappresenta un importante strumento di valutazione di tale miglioramento.

Il progetto misura il grado di efficienza in termini di costo unitario dei servizi tecnico-amministrativi offerti, mentre l'efficacia percepita è misurata in termini di soddisfazione nella fruizione di tali servizi da parte dei principali stakeholder: studenti, personale docente, personale tecnico-amministrativo. Di seguito, si fornisce una disamina preliminare dei principali esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* effettuate nel corso del 2025. Le caselle verdi rappresentano i valori superiori alla media complessiva nazionale, mentre le caselle rosse sono quelle con valori inferiori alla media nazionale. Si ricorda, inoltre, che la scala di valutazione dei servizi va da un minimo di 1 ad un massimo di 6.

In termini di efficacia percepita, si rilevano buone valutazioni da parte del DDA (Docenti – professori e ricercatori- Dottorandi e Assegnisti), con una valutazione media complessiva pari a 4,45, più elevata della media nazionale (4,27) e di quella dei piccoli atenei (4,28). Le valutazioni medie sono buone per tutti gli *item* considerati, con la conferma dei servizi bibliotecari al *top* della scala (5,06). Pur con una valutazione media molto elevata (4,69), soltanto la valutazione dei servizi alla didattica sono leggermente al di sotto della media nazionale e di quella dei piccoli Atenei.

Tabella 10: Valutazioni medie dei servizi tecnico-amministrativi da parte dei docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca; UniMC e benchmark; 2024/2025

| | UNIMC | Media complessiva | Media piccoli atenei |
|--------------------------------------|---------|-------------------|----------------------|
| | 2024/25 | 2024/25 | 2024/25 |
| Soddisfazione complessiva | 4,45 | 4,27 | 4,28 |
| Servizi bibliotecari | 5,06 | 4,62 | 4,59 |
| Portale e social media | 4,25 | 3,91 | 4,00 |
| Comunicazione | 4,26 | 3,93 | 3,99 |
| Sistemi informatici | 4,31 | 4,27 | 4,30 |
| Servizi di campus | 4,20 | 3,83 | 3,95 |
| Amministrazione e gestione personale | 4,46 | 4,45 | 4,45 |
| Ricerca | 4,52 | 4,31 | 4,30 |
| Didattica | 4,69 | 4,75 | 4,81 |

Fonte: Good Practice annualità 2024/2025

Resta su livelli più bassi la qualità dei servizi percepita dal PTAB, pur se in netto miglioramento rispetto alle valutazioni dello scorso anno: la soddisfazione complessiva passa da 3,89 a 4,03 e tale apprezzamento si osserva per quasi tutti gli *item*. Soltanto le valutazioni dei servizi di campus sono in linea con quelle dei valori *benchmark*. In molti casi, comunque, i differenziali con i valori di riferimento sono minimi.

Tabella 11: Valutazioni medie dei servizi tecnico-amministrativi da parte del PTAB; 2024/2025

| | UNIMC | Media complessiva | Media piccoli atenei |
|--------------------------------------|---------|-------------------|----------------------|
| | 2024/25 | 2024/25 | 2024/25 |
| Soddisfazione complessiva | 4,03 | 4,19 | 4,19 |
| Portale e social media | 3,83 | 3,9 | 3,85 |
| Comunicazione | 3,86 | 3,91 | 3,85 |
| Sistemi Informatici | 4,05 | 4,35 | 4,23 |
| Contabilità | 4,29 | 4,48 | 4,26 |
| Servizi di campus | 3,74 | 3,74 | 3,7 |
| Amministrazione e gestione personale | 3,91 | 4,19 | 4,07 |

Fonte: Good Practice annualità 2024/2025

La quota di studenti dal 1° anno che si dichiara soddisfatta dell'esperienza universitaria è molto elevata e pari a 91,7%, ma in calo rispetto al 96% dello scorso anno. Questa riduzione ha portato UniMC leggermente al di sotto della media complessiva ed in linea con quella dei piccoli atenei. La quota di studenti iscritti agli anni successivi al primo che si ritengono soddisfatti dell'esperienza universitaria è molto più bassa di quella dei nuovi iscritti ed in lieve flessione rispetto alla rilevazione 2023/2024 (passando da 83 a 81%); anche questo valore risulta inferiore ai due livelli di riferimento.

Tabella 12: percentuale di studenti soddisfatti della loro esperienze universitaria; 2024/2025

| | UNIMC | Media complessiva | Media piccoli atenei |
|-------------------------------|---------|-------------------|----------------------|
| | 2024/25 | 2024/25 | 2024/25 |
| Studenti I anno | 91,67% | 92,17% | 91,59% |
| Studenti II anno e successivi | 81,13% | 85,22% | 83,72% |

Fonte: Good Practice annualità 2024/2025

Gli studenti del primo anno valutano particolarmente buoni i servizi bibliotecari, quelli per il diritto allo studio e le segreterie; non troppo lontani dal *benchmark* sono anche la comunicazione, i servizi generali e l'orientamento in entrata; soltanto i servizi informatici hanno ottenuto una valutazione leggermente inferiore a 4.

Tabella 13: Valutazioni medie dei servizi tecnico-amministrativi da parte degli studenti del I anno; 2024/2025

| | UNIMC | Media complessiva | Media piccoli atenei |
|----------------------------------------------|---------|-------------------|----------------------|
| | 2024/25 | 2024/25 | 2024/25 |
| Diritto allo studio | 4,40 | 4,24 | 4,30 |
| Servizi bibliotecari | 4,97 | 4,79 | 4,71 |
| Segreteria | 4,12 | 4,11 | 4,17 |
| Sistemi informativi | 3,99 | 4,13 | 4,15 |
| Comunicazione | 4,22 | 4,23 | 4,30 |
| Servizi generali, infrastrutture e logistica | 4,26 | 4,39 | 4,34 |
| Orientamento in entrata | 4,16 | 4,26 | 4,22 |

Fonte: Good Practice annualità 2024/2025

Come anticipato, gli studenti iscritti agli anni successivi al primo tendono a valutare in maniera più critica i servizi offerti dalle proprie Università, per Macerata questa inclinazione è ancora più accentuata, tanto che soltanto due servizi, comunicazione (4,04) e biblioteche (4,70), hanno ricevuto una valutazione media più elevata rispetto al *benchmark* nazionale.

Tabella 14: Valutazioni medie dei servizi tecnico-amministrativi da parte degli studenti degli anni successivi al primo; 2024/2025

| | UNIMC | Media complessiva | Media piccoli atenei |
|----------------------------------------------|---------|-------------------|----------------------|
| | 2024/25 | 2024/25 | 2024/25 |
| Job placement/Career service | 3,46 | 3,60 | 3,86 |
| Diritto allo studio | 3,98 | 4,03 | 4,07 |
| Servizi bibliotecari | 4,70 | 4,64 | 4,49 |
| Segreteria | 3,74 | 3,76 | 3,99 |
| Internazionalizzazione | 4,07 | 4,09 | 4,13 |
| Sistemi informativi | 3,70 | 3,96 | 3,94 |
| Comunicazione | 4,04 | 4,02 | 4,05 |
| Servizi generali, infrastrutture e logistica | 3,89 | 4,15 | 4,01 |

Fonte: Good Practice annualità 2024/2025

In tema di *customer satisfaction* e qualità dei servizi l'Ateneo riconferma l'importanza strategica del monitoraggio sistematico dei livelli di soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento ai risultati dei questionari somministrati nell'ambito del progetto *Good Practice*. Particolare attenzione è rivolta alla valutazione del grado di soddisfazione relativo ai servizi erogati dai sistemi informativi, quale elemento essenziale per il miglioramento continuo della qualità organizzativa e dei processi di supporto alla didattica e alla ricerca.

Con riferimento alle indagini sulla soddisfazione degli studenti iscritti agli anni successivi al primo, l'Ateneo intende consolidare e potenziare le attività di tutorato lungo l'intero percorso formativo, promuovendo contestualmente un ambiente di apprendimento sempre più efficace e inclusivo. In tale prospettiva, si prevede il rafforzamento dell'adozione di metodologie didattiche coerenti con i risultati di apprendimento attesi, nonché l'attivazione di misure volte a favorire il completamento dei percorsi di studio nei tempi previsti.

Le azioni e le priorità sopra descritte trovano coerente collocazione nel nuovo Piano Strategico di Ateneo 2026–2028, che dedica specifica attenzione al tema della *customer satisfaction* come leva per la qualificazione complessiva dell'offerta formativa e dei servizi universitari.

9 Monitoraggio/Riesame del Sistema AQ

Nel 2025, l'Ateneo per il tramite del PQA, quale organismo preposto allo sviluppo e implementazione del Sistema AQ, e con l'azione costante di monitoraggio e stimolo del Nucleo di Valutazione, ha

proseguito e consolidato il percorso di miglioramento del Sistema AQ, in conformità con le linee guida AVA 3.0 e in considerazione delle visite CEV affrontate.

9.1 Sistema AQ dei Corsi di Studio

Il processo di AQ relativo alla programmazione, erogazione e valutazione della didattica è consolidato e ben descritto attraverso specifiche linee guida predisposte dal PQA.

Lo stesso PQA, unitamente all'Ufficio assicurazione di qualità, monitora e stimola costantemente l'azione degli attori coinvolti nel processo AQ, attraverso il recepimento e la formulazione di suggerimenti sui principali documenti di programmazione e monitoraggio della didattica:

- Schede SUA-CdS
- Schede di insegnamento (Syllabus)
- Schede di Monitoraggio Annuale (SMA)
- Riesame ciclico
- Rilevazione delle opinioni degli studenti
- Relazioni Commissioni Paritetiche docenti-studenti

La relazione annuale 2024/2025 approvata dal PQA nella seduta del 7 ottobre 2025 presenta la descrizione dettagliata delle attività compiute e programmate, anche in termini di azioni di miglioramento da intraprendere, per l'assicurazione della qualità dei Corsi di studio e, in modo più esteso, di tutta la gestione documentale di AQ di Ateneo e di Dipartimento, al fine di favorire la diffusione della cultura della qualità.

Nell'ambito della redazione della Relazione annuale, il Nucleo di valutazione ha espresso le seguenti raccomandazione e suggerimenti:

- proseguire nel monitoraggio dell'efficacia delle misure adottate per il contenimento degli abbandoni, l'ampliamento dell'attrattività verso studenti fuori regione e internazionali, e la piena integrazione tra i diversi livelli della formazione universitaria e post-universitaria;
- mantenere un costante monitoraggio sull'evoluzione dell'offerta didattica complessiva, compresi i Corsi di Dottorato, tenendo conto delle recenti modifiche del quadro normativo nazionale e delle opportunità derivanti dalle alleanze internazionali, che possono incidere in modo significativo sulla programmazione accademica e sulla sostenibilità dei percorsi futuri;
- nel ricordare l'importanza di mantenere entro il 30% il ricorso ai docenti a contratto, raccomanda al PQA di monitorare che in sede di istituzione dei nuovi CdS se ne tenga adeguatamente conto;
- mantenere una costante attenzione all'attrattività dei corsi erogati in lingua inglese, promuovendo tutte le iniziative utili a incentivare la mobilità studentesca, sia in ingresso sia in uscita, al fine di consolidare la dimensione internazionale dell'Ateneo;
- nell'esprimere apprezzamento per l'impiego complessivamente equilibrato delle risorse didattiche, sottolinea l'importanza di mantenerne un monitoraggio costante da parte delle strutture dipartimentali. Tale controllo risulta essenziale per prevenire eventuali scostamenti significativi rispetto ai carichi didattici previsti dalla normativa vigente e per garantire una gestione ottimale e strategica delle risorse, anche in relazione all'assegnazione di nuovi incarichi o disponibilità future;
- continuare a monitorare e stimolare il pieno e tempestivo recepimento delle raccomandazioni delle PEV ai corsi di recente istituzione, dandone opportuna comunicazione al Nucleo;
- mantenere un attento monitoraggio dell'equilibrio tra ore di didattica programmabili ed effettivamente erogate tale aspetto e a proseguire con maggiore determinazione nell'adozione di misure correttive efficaci;
- continuare ad incrociare i risultati ottenuti dagli studenti nel momento dell'ammissione al sistema universitario con quelli relativi alla loro progressione di carriera (ex-post) per consentire di comprendere se il fenomeno dell'abbandono o i ritardi nel conseguimento del

titolo possano essere attribuiti a carenze nella formazione iniziale, nonché l'efficacia dei corsi di recupero degli OFA offerti dall'Ateneo;

- raccomanda al Delegato per l'e-learning di proseguire con un monitoraggio sistematico volto a valutare l'efficacia e l'impatto del servizio sui percorsi formativi e sulla qualità complessiva della didattica;
- ribadisce l'invito all'Ateneo a esaminare le specifiche situazioni di ritardo dei singoli corsi di studio per capirne le motivazioni. Tra le possibili soluzioni, il Nucleo suggerisce di promuovere una didattica incentrata sullo studente e favorire l'adozione di metodologie innovative e flessibili per la valutazione delle competenze effettivamente acquisite;
- esaminare e monitorare il livello degli abbandoni e delle carriere degli studenti che presentano un rallentamento nel conseguire i CFU.

9.1.1 Audit interni Cds e Dipartimenti

Nel corso dell'anno 2025 il NdV, coadiuvato dal PQA, ha concentrato l'attenzione e riservato la priorità alle attività di Audit relative al *Follow-up* post visite CEV, di cui si dà conto nella sezione 9.2. Il processo, infatti, prevede - relativamente ai CdS, Sede, Dipartimenti e Corsi Ph.D - un monitoraggio sulle azioni intraprese per il superamento delle raccomandazioni proposte dall'Anvur, che dovrà concludersi entro il mese di maggio 2027. L'azione è finalizzata al conseguimento dell'accreditamento periodico quinquennale dei Corsi di studio, dei corsi di Dottorato e dei Dipartimenti.

Nella relazione del NdV dell'anno 2025 sono stati esaminati tutti i Cds erogati dall'Ateneo con riferimento ai principali indicatori AVA3. Relativamente ai Dipartimenti si procederà *in primis* all'audizione di quelli che non sono stati sottoposti alla valutazione delle CEV, analogamente ai corsi Ph.D ivi afferenti.

Tra le aree di miglioramento individuate nella relazione del Riesame 2024, assume un rilievo strategico la definizione di un'offerta formativa efficace, aggiornata e maggiormente attrattiva, in grado di rispondere in modo tempestivo e coerente alle esigenze formative emergenti nei contesti territoriali e professionali, come rilevate attraverso le analisi documentali e le consultazioni con le parti interessate. Un passo significativo in tale direzione è stato compiuto con l'attuazione dei Decreti Ministeriali n. 1648 e n. 1649 del 2023, come dettagliatamente illustrato nella Sezione 3 – Analisi del contesto esterno della presente relazione. L'argomento mantiene una valenza strategica e merita particolare attenzione anche nell'ambito degli obiettivi delineati dal Piano Strategico di Ateneo 2026–2028.

In tale quadro, il PQA potrà svolgere un ruolo di supporto fondamentale nel monitoraggio della compilazione dei Syllabi, al fine di valorizzare e rendere maggiormente evidenti le peculiarità formative dei singoli insegnamenti e le relative metodologie didattiche adottate.

9.1.2 Sistema AQ dei Corsi Ph.D

I Corsi di Dottorato di Ricerca sono stati, per la prima volta, inclusi nelle procedure di accreditamento previste dal sistema AVA3, che definisce i requisiti di qualità per la loro valutazione e gestione.

Nel corso del 2023 e del 2024, il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) ha provveduto a implementare il Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dei Corsi di Dottorato, mediante l'adozione e l'approvazione dei seguenti documenti:

- Linee guida per l'assicurazione della qualità dei corsi di dottorato;
- Modello per la verbalizzazione degli incontri di consultazione con le parti sociali;
- Modello di questionario per la rilevazione della soddisfazione dei dottorandi e delle dottorande di ricerca;
- Modello di questionario per la rilevazione della soddisfazione dei dottori e delle dottoresse di ricerca.

Le Linee guida elaborate dal PQA costituiscono un riferimento essenziale per la gestione della qualità nei Corsi di Dottorato. In particolare, la previsione di una relazione annuale per ciascun corso,

contenente la descrizione dettagliata delle fasi istitutive, delle attività formative e di ricerca, delle modalità di monitoraggio della didattica e dei percorsi di ricerca, nonché l'analisi dei risultati conseguiti e delle opinioni espresse nei questionari di soddisfazione, è stata oggetto di apprezzamento da parte del NdV, che ne ha riconosciuto il valore, soprattutto in prospettiva di un consolidamento della buona prassi.

Permangono, tuttavia, alcune azioni di miglioramento a favore dei corsi di Dottorato. Il sistema di AQ dei corsi Ph.D necessita, infatti, di un adeguato periodo di consolidamento per poter essere pienamente condiviso e applicato in modo uniforme.

Si rileva, inoltre, l'esigenza di una chiara definizione delle responsabilità e delle competenze tra i diversi livelli di Governance accademica, in particolare tra la Scuola di Dottorato — organo di coordinamento politico-istituzionale — i singoli Corsi di Dottorato e i Dipartimenti di riferimento.

Tali ambiti di intervento trovano riscontro negli obiettivi strategici previsti dal Piano Strategico di Ateneo 2026–2028, che prevede azioni specifiche volte al rafforzamento della qualità, della coerenza e della visibilità internazionale dei percorsi di Dottorato di Ricerca.

9.1.3 Audit interni Corsi Ph.D

Si richiama quanto indicato nel paragrafo 9.1.1.

9.2 Follow-up accreditamento periodico

Nel corso dei primi mesi del 2025, il Nucleo di Valutazione (NdV), con il supporto del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), ha avviato il processo di *follow-up* relativo all'accreditamento periodico della Sede, dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti.

Il PQA, in qualità di organismo preposto al monitoraggio dei processi di Assicurazione della Qualità, ha delineato le diverse fasi operative del percorso, garantendo un adeguato coordinamento tra le strutture coinvolte.

Nel mese di giugno 2025, il NdV ha condotto una serie di audit sui corsi di studio precedentemente valutati dalle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV), con l'obiettivo di verificare lo stato di avanzamento e l'effettiva attuazione delle azioni correttive finalizzate al superamento delle criticità e delle osservazioni formulate dagli esperti. In data 19 giugno 2025 sono stati sottoposti ad audit i seguenti corsi di studio:

- L-12 – Mediazione linguistica per l'impresa internazionale e i media digitali;
- L-14 – Scienze giuridiche applicate;
- LM-52 – International Relations;
- LM-77 – Management e Marketing internazionale.

Successivamente, nella seduta del 21 luglio 2025, il NdV ha effettuato l'audit di Sede, alla presenza del Magnifico Rettore, della Prorettrice vicaria con delega alla Valorizzazione delle conoscenze e all'impatto sociale, delle Prorettrici alla Didattica, alla Ricerca e al Welfare, nonché del Direttore Generale e del Dirigente della Divisione Acquisizioni, edilizia e servizi IT.

Infine, nella riunione del 23 ottobre 2025, il NdV ha proceduto all'audit del Dipartimento di Giurisprudenza e del relativo Corso di Dottorato in *Diritto e Innovazione*, nonché del Dipartimento di Studi Umanistici e del Corso di Dottorato in *Umanesimo e Tecnologie*.

Al termine di questo primo ciclo di verifiche, e tenuto conto della natura dei suggerimenti formulati dalle CEV, si prende atto dell'avvio di azioni correttive per ciascuna delle dimensioni osservate, molte delle quali risultano già intraprese e, in alcuni casi, tuttora in corso di attuazione. Il PQA e il NdV hanno fornito osservazioni e indicazioni a supporto della definizione e del completamento delle azioni necessarie a garantire la piena conformità ai requisiti di qualità.

Il processo di *follow-up* si concluderà nel mese di maggio 2027, con la valutazione finale da parte del NdV e la conseguente compilazione delle Schede di superamento delle criticità.

10 Conclusioni

Il Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dell'Università degli Studi di Macerata si configura come un insieme integrato di strumenti, processi e attività finalizzati a garantire la costante adeguatezza delle sedi, il miglioramento continuo dei corsi di studio e l'elevata qualità dei servizi offerti agli studenti, alla luce delle loro specifiche esigenze. Esso opera attraverso il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle attività didattiche, scientifiche e di terza missione, assicurando la conformità a standard nazionali e internazionali di eccellenza.

Nel corso del 2025, il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), in stretta collaborazione con il Nucleo di Valutazione (NdV), ha proseguito e rafforzato ogni iniziativa utile a promuovere la cultura della qualità all'interno di un processo unitario e trasversale, che abbraccia la didattica, la ricerca, la valorizzazione delle conoscenze e l'impatto sociale. Tale impegno si è sviluppato anche in preparazione della visita di accreditamento periodico condotta dalle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV) dell'ANVUR nell'aprile 2024.

Il PQA ha supportato in modo continuativo la Governance di Ateneo nella costruzione, implementazione e consolidamento del sistema di AQ, contribuendo ad assicurare la qualità e l'attrattività dei servizi, dei corsi di studio e delle attività di ricerca, a beneficio della comunità accademica e del territorio. Tali azioni rispondono al duplice obiettivo di garantire la *accountability* dell'Ateneo verso l'esterno e di favorire l'*enhancement* continuo dei processi gestionali interni.

Il presente Documento di Riesame propone una lettura integrata e sistematica dei principali ambiti di monitoraggio sviluppati nel corso dell'anno, raccogliendo e correlando le informazioni derivanti dalle diverse analisi condotte. L'obiettivo è offrire un quadro conoscitivo unitario sulle politiche di Ateneo in corso di attuazione, sui risultati conseguiti e sui potenziali scenari evolutivi, interni ed esterni. Le sezioni del presente documento hanno preso in esame in particolare:

- il Piano Strategico di Ateneo 2023–2025;
- i Piani Triennali Dipartimentali 2023–2025;
- i principali indicatori AVA3;
- gli indicatori finanziari;
- i risultati delle indagini di soddisfazione rivolte a docenti, studenti e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario;
- il Sistema di Assicurazione della Qualità d'Ateneo;
- le attività di *Follow-up* ai fini dell'accREDITAMENTO periodico Anvur.

Le informazioni raccolte consentono di individuare aree di miglioramento e di orientare le future linee di intervento strategico della Governance, anche in funzione della definizione del nuovo Piano Strategico di Ateneo (PSA) per il triennio 2026–2028.

In tale contesto, l'Ateneo ha avviato un articolato processo di pianificazione strategica basato su un approccio partecipativo *bottom-up*, volto ad acquisire contributi e proposte da tutte le componenti istituzionali interne ed esterne. Attraverso la somministrazione di un questionario dedicato, sono stati coinvolti i Direttori di Dipartimento e di Scuola, il Direttore generale, i membri esterni del Consiglio di Amministrazione, i Dirigenti e il personale EP, nonché il rappresentante dei dottorandi e il Presidente del Consiglio degli Studenti. Parallelamente, le Prorettrici e i Delegati rettorali hanno condotto momenti di confronto tematico in forma di *focus group*, finalizzati all'individuazione degli obiettivi prioritari e delle azioni strategiche da attuare nel prossimo triennio.

Infine, la Governance di Ateneo ha posto particolare attenzione al coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, organizzando incontri per area funzionale al fine di condividere riflessioni e proposte per il consolidamento del processo di riorganizzazione avviato al termine del 2024.

Tale approccio partecipativo testimonia la volontà dell'Ateneo di mantenere un modello di Governance aperto, inclusivo e orientato al miglioramento continuo, nella consapevolezza che la qualità istituzionale rappresenti un valore condiviso e una leva strategica per lo sviluppo sostenibile e competitivo dell'Università degli Studi di Macerata.