# Piano Strategico

## 2026 – 2028

*Focalizzazione, consolidamento, sostenibilità*

Documento predisposto per l'esame degli Organi di Governo

Deliberazione di approvazione: 23 ottobre 2026

# Indice

**Premessa per la lettura** ..... **3**
**1. L'Ateneo: identità e traiettoria di sviluppo** ..... **4**
**2. Vision e Mission** ..... **5**
**3. I Valori e i principi di azione** ..... **6**
**4. Il contesto di riferimento** ..... **8**
4.1 Scenario esterno e competitivo ..... 8
4.2 Profilo, offerta formativa e configurazione attuale di Unidav ..... 12
4.3 Ricerca, Terza Missione e relazioni con il contesto ..... 15
4.4 Governance, organizzazione e Assicurazione della Qualità ..... 18
4.5 Sostenibilità economico-gestionale, ecosistema digitale e servizi ..... 20
4.6 Analisi SWOT ..... 24
**5. Le sfide e l'orientamento strategico 2026–2028** ..... **26**
**6. Le aree strategiche, gli obiettivi e le azioni** ..... **27**
Area A – Didattica e comunità studentesca ..... 28
Area B – Ricerca ..... 30
Area C – Governance, assetto organizzativo e capitale umano ..... 32
Area D – Terza Missione ..... 35
Area E – Innovazione e potenziamento dell'ecosistema digitale ..... 38
Area F – Sostenibilità economico-gestionale e sviluppo istituzionale ..... 40
Area G – Internazionalizzazione ..... 44
**7. Monitoraggio, riesame e governance del Piano** ..... **45**
**Allegato – Tabella di monitoraggio** ..... **48**

# Premessa per la lettura

Il Piano Strategico 2026–2028 è il documento fondamentale di indirizzo, programmazione e sviluppo dell'Università Telematica Leonardo da Vinci. Traduce la Mission e la Vision in obiettivi, azioni e risultati attesi, e orienta in modo unitario le scelte accademiche, organizzative, gestionali ed economico-finanziarie del triennio. È lo **strumento di governo** con cui l'Ateneo rende esplicite le priorità, attribuisce le responsabilità e verifica la coerenza tra decisioni assunte, attività realizzate e risultati conseguiti.

Il Piano si colloca in un sistema universitario attraversato da trasformazioni profonde: evoluzione demografica, domanda crescente di formazione lungo tutto l'arco della vita, diffusione delle tecnologie digitali, rafforzamento dei sistemi di valutazione e accreditamento. Per un Ateneo telematico, tali trasformazioni sono al tempo stesso una responsabilità e un'opportunità, e richiedono una programmazione **realistica, selettiva e verificabile**.

## Come è costruito il Piano

Il documento segue una sequenza logica che collega l'identità istituzionale, l'analisi del contesto, l'individuazione delle priorità e gli strumenti di verifica, così da rendere riconoscibile il percorso che conduce dalle evidenze alle scelte.

| Livello | Elemento | Funzione nel Piano |
|---|---|---|
| **Identità** | Vision, Mission, Valori (V1–V6) | Definiscono la ragione d'essere di Unidav, l'ambizione di lungo periodo e i criteri che orientano ogni scelta. |
| **Analisi** | Contesto esterno e interno, SWOT | Forniscono la base di evidenze da cui discendono le priorità del triennio. |
| **Scelte** | Sfide e orientamento strategico | Selezionano le questioni su cui concentrare decisioni e risorse (focalizzazione e consolidamento). |
| **Programmazione** | Aree strategiche A–G e Obiettivi | Per ciascuna area: un obiettivo strategico, linee di intervento, azioni, responsabilità e collegamenti con Valori, AVA3 e SDGs. |
| **Verifica** | Indicatori, baseline / prima rilevazione, target 2026–2028 | Rendono misurabile l'avanzamento e alimentano il monitoraggio annuale e il riesame. |

## Come leggere le schede degli obiettivi

Ciascuna area strategica è identificata da una lettera (A–G) e da un colore. Per ogni area il Piano presenta un breve quadro introduttivo e una **scheda obiettivo** che riporta: l'obiettivo strategico (es. A.1); le linee di intervento (es. A.1.1); le azioni principali; la responsabilità politica e il riferimento gestionale; i collegamenti con i Valori dell'Ateneo (V1–V6), con gli ambiti del modello **AVA3** e con gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** (SDGs) dell'Agenda 2030. Segue la tabella degli indicatori, con codice, baseline / prima rilevazione, target annuali, referente e fonte dei dati.

Nelle schede alcuni termini hanno un significato preciso:

- **Obiettivo strategico**: risultato istituzionale che l'Ateneo intende conseguire nel triennio in ciascuna area.
- **Linee di intervento**: obiettivi operativi attraverso cui si realizza l'obiettivo strategico.
- **Azioni**: attività concrete, con l'indicazione dei responsabili dell'attuazione.
- **Indicatori**: misure verificabili dell'attuazione (processo), di quanto realizzato (output) o degli effetti ottenuti (risultato).
- **Baseline e target**: le baseline rappresentano i valori iniziali di riferimento, riferiti al periodo specificato per ciascun indicatore o alla prima rilevazione prevista. I target annuali costituiscono i risultati attesi nel triennio e, con l'approvazione del Piano, assumono valore di impegno programmatico dell'Ateneo, ferme restando le competenze degli Organi e le procedure previste per l'attuazione delle singole azioni. Per gli indicatori privi di baseline, i valori che non possono ancora essere determinati sono definiti a seguito della prima rilevazione, nell'ambito del monitoraggio e del riesame del Piano.

Le aree sono interdipendenti: la qualità della didattica richiede competenze adeguate, ricerca qualificata, servizi e infrastrutture digitali efficaci e condizioni di sostenibilità coerenti con gli obiettivi. Il Piano è parte del sistema di governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, in coerenza con il modello AVA3 e con gli Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015).

# 1. L’Ateneo: identità e traiettoria di sviluppo

## 1.1 Cenni istituzionali

L’Università Telematica “Leonardo da Vinci” (Unidav) è stata istituita con decreto del Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca del 27 ottobre 2004 e ha sede legale a Torrevecchia Teatina (Chieti). L’Ateneo è dotato di personalità giuridica, non ha scopo di lucro ed è promosso e sostenuto dalla Fondazione Università “Gabriele d’Annunzio”.

La nascita di Unidav si colloca nel quadro dell’esperienza accademica e istituzionale maturata dall’Università degli Studi “Gabriele d’Annunzio” di Chieti-Pescara e dalla Fondazione promotrice, che hanno favorito la costruzione di un modello universitario specificamente orientato alla formazione a distanza. I rapporti tra Unidav, la Fondazione e l’Università “G. d’Annunzio” sono disciplinati dallo Statuto, nel quadro dell’autonomia riconosciuta all’Ateneo.

In coerenza con la propria natura telematica, Unidav svolge le funzioni istituzionali di didattica, ricerca e Terza Missione avvalendosi delle tecnologie digitali. La modalità telematica è un **elemento identitario** dell’Ateneo: consente di fruire della formazione universitaria indipendentemente dai vincoli geografici e temporali, ponendo l’innovazione al servizio della qualità della didattica, dell’accessibilità e dell’efficacia dei servizi.

| | | |
|---|---|---|
| **2004**<br>anno di istituzione (D.M. 27 ottobre 2004) | **2**<br>Corsi di Studio attivi (L-19 e LM-56) | **1**<br>Dipartimento e 1 Dottorato di ricerca |
| **5**<br>ricercatori strutturati (RTDA, 2025) | **68%**<br>quota femminile della popolazione studentesca | **33%**<br>iscritti nella fascia 35–44 anni |

*Fonte: Statuto di Ateneo; dati interni della Segreteria studenti e dell’Ufficio Personale (2025).*

## 1.2 La traiettoria: focalizzazione, qualificazione, posizionamento

Il triennio 2026–2028 è per Unidav una fase di qualificazione dell’offerta, rafforzamento delle capacità istituzionali e sviluppo selettivo, nel rispetto della sostenibilità economica e organizzativa. L’Ateneo ha avviato un processo di razionalizzazione e qualificazione delle proprie attività, volto ad assicurare maggiore coerenza tra identità istituzionale, offerta formativa, competenze disponibili, domanda di formazione e sostenibilità nel medio-lungo periodo. La traiettoria si fonda su tre scelte tra loro collegate.

> **Focalizzazione.** Concentrare risorse, competenze e investimenti negli ambiti in cui l’Ateneo può esprimere maggiore solidità strutturale, continuità progettuale e qualità, indirizzando gli interventi verso ciò che è coerente con il profilo istituzionale di Unidav.
>
> **Qualificazione.** Rafforzare le condizioni strutturali che garantiscono continuità, qualità e sostenibilità: didattica e servizi agli studenti, docenza e competenze interne, ricerca e capacità progettuale, processi organizzativi, ecosistema digitale, formazione post-laurea e permanente.
>
> **Posizionamento.** Valorizzare la dimensione contenuta come leva competitiva: snellezza organizzativa, prossimità tra Organi, strutture e studenti, rapidità decisionale e un’offerta accessibile anche sotto il profilo economico, sostenuta dalla qualità di didattica, contenuti, servizi e ambienti digitali.

La competitività economica è perseguita attraverso la focalizzazione dell’offerta, l’efficienza organizzativa e l’impiego selettivo delle risorse. Le condizioni economiche applicate agli studenti restano coerenti con la sostenibilità complessiva e con gli investimenti necessari allo sviluppo di docenza, ricerca, servizi e infrastrutture digitali. Per questo orientamento, marketing e recruitment, anche sui canali digitali, assumono una funzione strategica per consolidare e ampliare la platea degli studenti.

La crescita resta **progressiva e sostenibile**. Partecipazione a progetti competitivi, diversificazione delle fonti di entrata, sviluppo del post-laurea e investimenti nell'innovazione digitale costituiscono le leve per rafforzare le risorse proprie e la capacità istituzionale dell'Ateneo, valutando ogni scelta anche per le sue ricadute accademiche, organizzative e gestionali.

# 2. Vision e Mission

## Vision

> **Unidav aspira a consolidare il proprio ruolo nel sistema universitario nazionale come Ateneo digitale riconoscibile per la capacità di offrire una formazione superiore accessibile, qualificata e attenta alla persona, coniugando innovazione tecnologica, qualità accademica, sostenibilità e responsabilità istituzionale.**

La Vision si fonda sull'ambizione di valorizzare le potenzialità della formazione universitaria digitale attraverso un modello accademico **focalizzato, dinamico e sostenibile**, nel quale la flessibilità della modalità telematica, la prossimità tra studenti, docenti e strutture e l'impiego mirato delle risorse concorrono a un'esperienza formativa qualificata.

La formazione a distanza è considerata una leva capace di ampliare, in ogni fase della vita, le opportunità individuali di apprendimento, sviluppo e realizzazione. Unidav intende qualificarsi come punto di riferimento per chi intende accedere o tornare alla formazione universitaria, accompagnando l'acquisizione, l'aggiornamento e la riqualificazione delle competenze. La crescita delle persone diviene così componente della crescita collettiva, contribuendo a formare comunità più consapevoli, inclusive e preparate al cambiamento.

La focalizzazione dell'offerta è la condizione per un'identità istituzionale più definita: Unidav persegue una **crescita selettiva**, che antepone all'espansione dimensionale la capacità di generare valore attraverso la qualità della formazione, la produzione e la diffusione della conoscenza e la risposta ai bisogni emergenti della società e delle professioni. L'Ateneo aspira a essere luogo di incontro tra conoscenza accademica, esperienze professionali e bisogni della società, sostenuto da un ecosistema digitale accessibile ed efficace e da una sostenibilità economico-gestionale che renda stabile e duratura la propria funzione sociale.

La Vision di Unidav è contribuire a un sistema di istruzione superiore nel quale l'accesso alla conoscenza dipenda sempre meno dalle condizioni geografiche, lavorative, familiari, economiche o anagrafiche delle persone.

## Mission

> **L'Università Telematica Leonardo da Vinci, ente senza scopo di lucro, ha la missione di ampliare le opportunità di accesso all'istruzione superiore attraverso un modello universitario digitale che coniuga qualità accademica, flessibilità e attenzione alla persona.**

Unidav si rivolge a una popolazione studentesca diversificata per età, esperienza professionale e condizioni personali, familiari e territoriali. La didattica a distanza è la modalità strutturale con cui l'Ateneo rende l'esperienza universitaria compatibile con differenti esigenze di studio, lavoro e vita, concorrendo a rendere effettivo il **diritto allo studio** anche per studenti lavoratori, adulti e professionisti. La tecnologia è l'infrastruttura essenziale del modello: ambienti digitali, piattaforme, contenuti e servizi sono progettati per garantire accessibilità, fruibilità e continuità dei percorsi.

La missione si fonda sul principio dell'**apprendimento permanente**: corsi di laurea, percorsi post-laurea, alta formazione e aggiornamento professionale costituiscono un sistema integrato. L'Ateneo orienta le scelte formative alle trasformazioni delle conoscenze, della società e delle professioni, per formare laureati e professionisti dotati di una preparazione solida e aggiornata, in coerenza tra profili, obiettivi formativi, risultati di apprendimento e attività didattiche.

Elemento qualificante è la **centralità dello studente**: la struttura contenuta favorisce un rapporto diretto con docenti e strutture, mentre orientamento, tutorato e servizi di supporto sono parte integrante del modello formativo. La **ricerca** contribuisce alla produzione della conoscenza, alla qualificazione della docenza e all'aggiornamento dei contenuti;

attraverso la **Terza Missione** l'Ateneo concorre allo sviluppo culturale, sociale ed economico dei contesti con cui interagisce.

La realizzazione della Mission è sostenuta dal progressivo consolidamento dell'**autonomia** accademica, scientifica, organizzativa, gestionale e progettuale: Unidav intende svolgere sempre più direttamente le proprie funzioni con competenze, strutture e risorse proprie, riducendo gradualmente il ricorso al supporto della Fondazione e dell'Università "G. d'Annunzio", nel rispetto e nella valorizzazione dei rapporti istituzionali e scientifici esistenti. Il sistema di Assicurazione della Qualità accompagna l'intero percorso, facendo della qualità un principio permanente e una responsabilità condivisa.

# 3. I Valori e i principi di azione

Il quadro valoriale definisce i riferimenti permanenti che orientano l'identità e l'azione di Unidav e costituisce il raccordo tra Mission, Vision e aree strategiche: la Mission chiarisce la ragione d'essere dell'Ateneo, la Vision ne definisce l'ambizione, i valori e i principi stabiliscono il modo in cui tale traiettoria viene perseguita. I valori operano come **criteri di scelta**: concorrono alla definizione delle priorità, alla valutazione delle alternative e all'impiego delle risorse. Ogni obiettivo del Piano richiama esplicitamente i valori cui si collega.

## 3.1 I valori fondamentali

| | | |
|---|---|---|
| V1 | **Qualità accademica** | Coerenza dell'offerta, solidità scientifica e metodologica dei contenuti, qualificazione della docenza, rilevanza della ricerca. La qualità riguarda anche servizi, ambienti digitali e processi amministrativi. |
| V2 | **Centralità dello studente** | Progettazione della didattica e dei servizi a partire dalla pluralità delle condizioni personali, professionali, familiari e territoriali; chiarezza dei percorsi, orientamento, tutorato e supporto per una partecipazione consapevole. |
| V3 | **Accessibilità, equità e inclusione** | Superamento dei vincoli geografici e temporali, fruibilità di ambienti e contenuti digitali, chiarezza delle informazioni e sostenibilità delle condizioni economiche di accesso, senza compromettere la qualità dei percorsi. |
| V4 | **Responsabilità istituzionale e sociale** | Esercizio dell'autonomia con trasparenza, chiarezza delle responsabilità e coerenza tra indirizzi, risorse e attività; contributo alla crescita culturale e professionale delle persone e dei contesti. |
| V5 | **Innovazione digitale** | Tecnologie al servizio di apprendimento, accessibilità, partecipazione ed efficienza, adottate valutandone l'utilità e con attenzione a competenze, sicurezza, protezione dei dati e sostenibilità. |
| V6 | **Sostenibilità** | Capacità di garantire nel tempo continuità, equilibrio e qualità nelle dimensioni accademica, organizzativa, economico-gestionale, sociale e tecnologica, con scelte proporzionate a risorse e capacità di attuazione. |

## 3.2 I principi di azione

I valori si traducono in principi che guidano l'assunzione delle decisioni, la programmazione e il funzionamento dell'organizzazione.

- **Autonomia responsabile.** Capacità di definire gli indirizzi, programmare le attività e organizzare le risorse, rafforzando competenze interne, docenza, capacità scientifica e progettuale e strutture di supporto, nel quadro di relazioni accademiche aperte e qualificate.
- **Coerenza tra indirizzi, organizzazione e risorse.** Decisioni su offerta formativa, ricerca, Terza Missione, reclutamento, servizi e innovazione assunte in una visione coordinata e verificandone fattibilità e sostenibilità; selezione chiara delle priorità.

- **Integrazione delle funzioni universitarie.** Didattica, ricerca e Terza Missione come dimensioni integrate, sostenute da strutture amministrative, servizi e infrastrutture digitali.
- **Innovazione digitale trasversale e consapevole.** Tecnologie adottate in funzione della loro effettiva capacità di migliorare apprendimento, accessibilità, partecipazione ed efficienza, con attenzione a competenze, protezione dei dati e sicurezza dei sistemi.
- **Partecipazione, ascolto ed evidenze.** Studenti, docenti, personale e portatori di interesse contribuiscono, secondo i rispettivi ruoli, a progettazione e valutazione; dati e monitoraggio orientano le decisioni, fermo restando il ruolo degli Organi competenti.
- **Trasparenza e ciclo della qualità.** Chiarezza delle responsabilità e coordinamento tra strutture; programmazione, realizzazione, monitoraggio e riesame come momenti di un unico processo, in coerenza con AVA3.

### CRITERI DI ATTUAZIONE

Nell'attuazione delle proprie politiche Unidav adotta criteri di **coerenza strategica, selettività, fattibilità, sostenibilità, integrazione e verificabilità**: le azioni sono definite considerando la rilevanza rispetto alle finalità istituzionali, le risorse e le competenze disponibili, le ricadute sulla comunità universitaria e la possibilità di valutarne progressivamente i risultati.

# 4. Il contesto di riferimento

La definizione delle priorità strategiche dell'Università Telematica Leonardo da Vinci richiede una lettura congiunta delle trasformazioni che interessano il sistema universitario e delle condizioni nelle quali l'Ateneo si trova a operare all'avvio del triennio 2026–2028.

L'analisi del contesto è finalizzata a individuare le dinamiche che incidono più direttamente sul posizionamento, sulla sostenibilità e sulle prospettive di sviluppo di Unidav. Assumono pertanto particolare rilievo l'evoluzione della domanda universitaria, le prospettive demografiche, la crescita del comparto telematico, la composizione della relativa popolazione studentesca e la distribuzione degli iscritti tra i diversi ambiti disciplinari.

In ragione della natura telematica dell'Ateneo, il bacino potenziale di riferimento non è circoscritto dalla prossimità geografica, ma si estende su scala nazionale. Gli elementi economici e sociali che incidono sulle possibilità di accesso alla formazione universitaria sono quindi considerati nella misura in cui contribuiscono a spiegare l'evoluzione e la diversificazione della domanda, senza sviluppare un'autonoma analisi socio-economica del territorio nel quale Unidav ha sede.

All'analisi dello scenario esterno e competitivo si affianca la ricognizione del contesto interno dell'Ateneo, con riguardo all'offerta formativa, alla popolazione studentesca, alla ricerca e alla Terza Missione, all'assetto organizzativo e al sistema di Assicurazione della Qualità, alla sostenibilità economico-gestionale, all'ecosistema digitale e ai servizi.

La lettura congiunta di tali elementi consente di valutare la coerenza tra le prospettive di sviluppo dell'Ateneo, le risorse disponibili e l'effettiva capacità di attuazione. Le evidenze raccolte costituiscono, inoltre, la base conoscitiva della successiva analisi SWOT e dell'individuazione delle sfide e delle aree strategiche del triennio.

## 4.1 Scenario esterno e competitivo

Il sistema universitario italiano attraversa una fase di trasformazione nella quale convivono dinamiche differenti. Da un lato, la progressiva riduzione delle nascite è destinata a modificare la consistenza delle fasce di popolazione tradizionalmente associate all'ingresso nell'università. Dall'altro, negli anni più recenti il numero degli immatricolati e degli iscritti ha continuato a crescere, mentre il comparto delle università telematiche ha conosciuto un'espansione particolarmente significativa.

La relazione tra tali fenomeni non può essere interpretata in modo lineare. La riduzione della popolazione giovanile incide sulla dimensione del bacino potenziale, ma non determina automaticamente una corrispondente diminuzione degli accessi all'università. Il numero effettivo degli immatricolati dipende anche dalla propensione dei giovani a proseguire gli studi, dalle condizioni di accesso, dalle politiche per il diritto allo studio, dall'attrattività dell'offerta formativa e dalla capacità del sistema di accompagnare gli studenti fino al conseguimento del titolo.

### Dinamiche demografiche e partecipazione universitaria

Il calo delle nascite registrato in Italia a partire dalle coorti successive al 2008 non ha ancora prodotto pienamente i propri effetti sul sistema universitario. I nati nel 2008, anno nel quale si è raggiunto il valore più elevato dell'ultimo ventennio con circa 577.000 nascite, arriveranno infatti all'età tradizionale di immatricolazione nell'anno accademico 2027/2028.

La crescita degli ingressi osservata fino agli anni più recenti è stata favorita dalla combinazione tra la consistenza ancora relativamente elevata delle coorti giovanili e l'aumento del tasso di passaggio dalla scuola secondaria all'università. Ciò conferma che la variabile demografica, pur rilevante, non è sufficiente da sola a spiegare l'andamento delle immatricolazioni.

Il quadro è tuttavia destinato a modificarsi quando raggiungeranno l'età universitaria le generazioni nate dopo il 2008, progressivamente meno numerose. Le proiezioni elaborate su dati MUR-Anagrafe nazionale degli studenti e ISTAT indicano che, mantenendo costante l'attuale rapporto tra nati e immatricolati diciannovenni, il sistema potrebbe raggiungere il proprio picco nell'anno accademico 2027/2028, con circa 345.000 immatricolati complessivi e 226.000 immatricolati diciannovenni. Dal successivo anno accademico avrebbe inizio una progressiva riduzione, fino a circa 221.000 immatricolati complessivi e 145.000 diciannovenni nell'anno accademico 2043/2044. La contrazione stimata è prossima al 35%.

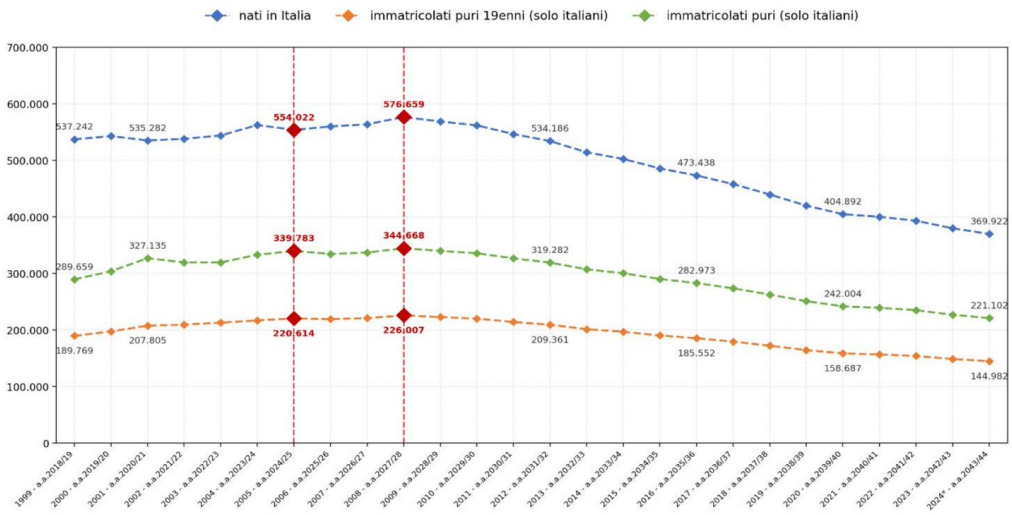



*Figura 4.1 – Andamento demografico e proiezioni degli immatricolati nel sistema universitario italiano. (*) Proiezioni a partire dall'a.a. 2025/2026, calcolate sul rapporto medio 2022/2023-2024/2025 tra immatricolati puri diciannovenni italiani e nati in Italia diciannove anni prima. Fonte: elaborazione su dati MUR-Anagrafe nazionale degli studenti e ISTAT.*

La proiezione rappresenta uno scenario condizionato, costruito sull'ipotesi di permanenza dell'attuale rapporto tra immatricolati puri diciannovenni e numero dei nati diciannove anni prima. Il calo delle nascite costituisce un dato già acquisito; il suo effetto sul numero degli studenti dipenderà invece dall'evoluzione dei comportamenti formativi e dalla capacità del sistema universitario di ampliare la partecipazione, ridurre gli abbandoni e migliorare la regolarità delle carriere.

Sotto questo profilo, l'Italia dispone ancora di margini significativi di crescita. La percentuale di laureati nella fascia tra i 25 e i 34 anni è pari al 31,6%, rispetto al 44,1% della media europea e al 48,4% della media dei Paesi OCSE. Un aumento della quota di giovani che accede e completa gli studi universitari potrebbe quindi attenuare gli effetti della riduzione demografica, pur difficilmente neutralizzandoli integralmente nel lungo periodo.

Accanto all'ampliamento della partecipazione giovanile, assumono rilievo la formazione continua e il rientro nei percorsi universitari di persone adulte. Le due componenti non devono essere considerate alternative: il sistema ha bisogno sia di ampliare il numero dei giovani che conseguono un titolo universitario, sia di offrire opportunità di aggiornamento e riqualificazione a chi è già inserito nel mercato del lavoro. Le prospettive demografiche configurano pertanto una pressione strutturale sul bacino tradizionale degli accessi, ma rendono al tempo stesso necessario sviluppare una concezione più ampia della domanda universitaria, non limitata alla transizione immediata dalla scuola secondaria.

## Crescita del sistema universitario e consolidamento del comparto telematico

L'andamento recente degli iscritti conferma che la domanda universitaria è già interessata da una significativa trasformazione. Tra gli anni accademici 2018/2019 e 2024/2025, il numero complessivo degli studenti è passato da 1.753.724 a 2.050.112, con un incremento di 296.388 unità, pari al 16,9%. La crescita si è tuttavia distribuita in modo molto diverso tra le tipologie di Ateneo. Le università statali sono passate da 1.525.441 a 1.611.852 iscritti, con un aumento del 5,7%; le università non statali da 109.237 a 130.399, con un incremento del 19,4%. Le università telematiche sono invece passate da 119.046 a 307.861 iscritti, registrando una crescita del 158,6%. Il comparto telematico ha prodotto da solo 188.815 dei 296.388 nuovi iscritti rilevati nel sistema e ha quindi contribuito per il 63,7% alla crescita complessiva. La sua incidenza sul totale degli studenti è passata dal 6,8% del 2018/2019 al 15% del 2024/2025.

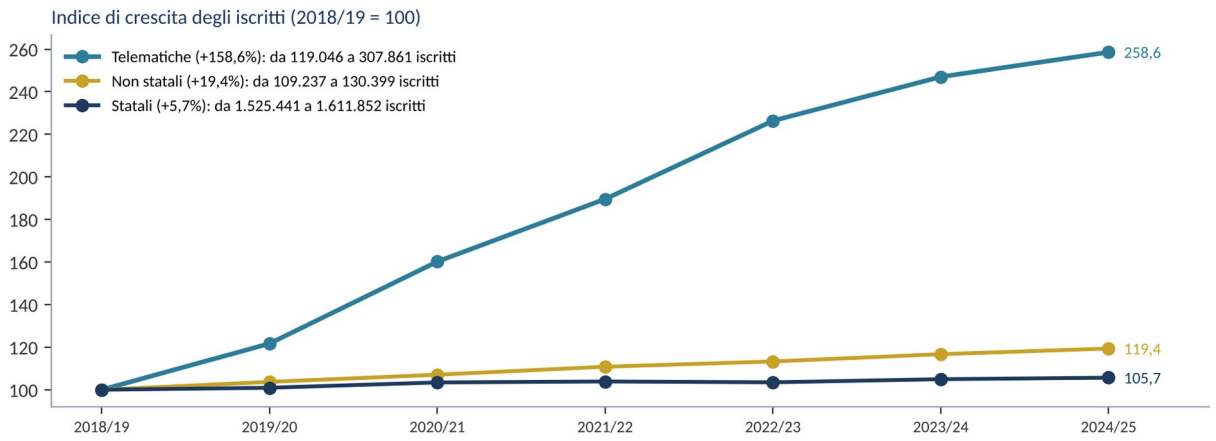



*Figura 4.2 – Evoluzione degli iscritti per tipologia di Ateneo, aa.aa. 2018/2019–2024/2025. Fonte: elaborazione su dati MUR-Anagrafe nazionale degli studenti.*

La serie storica evidenzia che l'espansione delle università telematiche non è limitata al periodo emergenziale della pandemia. Gli iscritti passano da 119.046 nel 2018/2019 a 144.863 nel 2019/2020, 190.706 nel 2020/2021, 225.692 nel 2021/2022, 269.466 nel 2022/2023, 294.077 nel 2023/2024 e 307.861 nel 2024/2025.

L'accelerazione verificatasi durante la pandemia ha quindi rafforzato una dinamica già in atto, senza esaurirla. La prosecuzione della crescita negli anni successivi mostra che la formazione universitaria a distanza risponde a esigenze strutturali, che vanno oltre le condizioni contingenti.

Il sistema universitario non è più riconducibile alla sola distinzione tra Atenei statali e non statali tradizionali, ma si configura come un sistema articolato nel quale il modello telematico costituisce una componente stabile. La competizione si sviluppa sia tra università in presenza e università telematiche, sia all'interno dello stesso comparto a distanza, nel quale operano Atenei molto differenti per dimensione, articolazione dell'offerta, servizi, organizzazione didattica e riconoscibilità istituzionale.

La natura digitale dell'offerta attenua inoltre il peso della prossimità territoriale. Gli studenti possono confrontare Atenei collocati in aree differenti e fondare la propria scelta sulla qualità e sulla coerenza dei corsi, sull'accessibilità economica, sulla flessibilità organizzativa, sul tutorato, sulla fruibilità delle piattaforme e sull'adeguatezza dei servizi.

## Composizione e trasformazione della domanda telematica

La popolazione delle università telematiche continua a distinguersi per una presenza significativa di studenti adulti. Nell'anno accademico 2024/2025, il 62,2% degli iscritti ha più di 25 anni. Il dato conferma la capacità del comparto di intercettare persone che accedono o ritornano all'università in fasi successive della vita, spesso conciliando lo studio con il lavoro, le responsabilità familiari o percorsi professionali già avviati.

La composizione anagrafica mostra, tuttavia, anche un progressivo ringiovanimento. La quota degli iscritti telematici con più di 25 anni è scesa dal 70,7% del 2018/2019 al 62,2% del 2024/2025. Tra gli immatricolati, gli studenti con più di 25 anni sono passati dal 53,3% al 44,9%, mentre la componente con meno di 22 anni è cresciuta dal 26,7% al 33,5%.

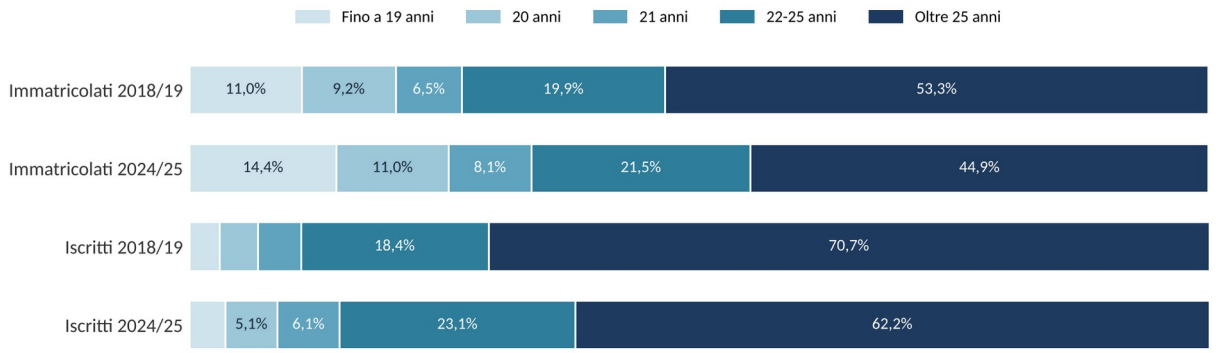



*Figura 4.3 – Distribuzione per età degli immatricolati e degli iscritti alle università telematiche, confronto aa.aa. 2018/2019 e 2024/2025. Fonte: elaborazione su dati MUR-Anagrafe nazionale degli studenti.*

Le università telematiche non sono quindi rivolte esclusivamente a studenti adulti e lavoratori, poiché la componente giovane è in crescita; allo stesso tempo, esse continuano a svolgere una funzione particolarmente rilevante per chi accede all'università fuori dai tempi tradizionali.

Il comparto intercetta pertanto due componenti della domanda. La prima è costituita da studenti che, in assenza di un modello flessibile, potrebbero incontrare maggiori difficoltà nell'accedere o rientrare nella formazione universitaria. La seconda comprende studenti giovani che scelgono la modalità telematica confrontandola direttamente con l'offerta in presenza.

Il progressivo ringiovanimento amplia il perimetro competitivo delle università telematiche. La qualità della didattica, l'organizzazione dei servizi, il tutorato, l'affidabilità delle piattaforme e la riconoscibilità dell'Ateneo acquistano importanza crescente anche nei confronti di studenti che dispongono di più alternative.

### Distribuzione della domanda per ambito disciplinare

La crescita delle università telematiche non si distribuisce uniformemente tra i diversi ambiti disciplinari. Nell'anno accademico 2024/2025, dei 307.861 studenti iscritti al comparto, 143.390 appartengono all'area economica, giuridica e sociale, pari al 46,6% del totale; 64.952 all'area artistica, letteraria e dell'educazione, pari al 21,1%; 52.606 all'area STEM, pari al 17,1%; 46.913 all'area sanitaria e agro-veterinaria, pari al 15,2%.

| Area disciplinare | Statali | Non statali | Telematiche | Totale | % sul totale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Economica, giuridica e sociale** | 481.442 | 74.837 | 143.390 | 699.669 | 34,1% |
| **Artistica, letteraria ed educazione** | 316.024 | 25.711 | 64.952 | 406.687 | 19,8% |
| **STEM** | 488.112 | 4.765 | 52.606 | 545.483 | 26,6% |
| **Sanitaria e agro-veterinaria** | 326.274 | 25.086 | 46.913 | 398.273 | 19,4% |
| **Totale** | **1.611.852** | **130.399** | **307.861** | **2.050.112** | **100,0%** |

*Tabella 4.1 – Iscritti per area disciplinare e tipologia di Ateneo, a.a. 2024/2025. Fonte: elaborazione su dati MUR-Anagrafe nazionale degli studenti.*

Le aree economica, giuridica e sociale e artistica, letteraria e dell'educazione rappresentano complessivamente più di due terzi della popolazione iscritta alle università telematiche. In tali aree si collocano i corsi attualmente attivi di Unidav: il Corso di laurea in Scienze dell'educazione e della formazione e il Corso di laurea magistrale in Scienze dell'economia.

La consistenza della domanda non determina automaticamente un vantaggio competitivo. Gli ambiti maggiormente attrattivi sono anche quelli nei quali tende a concentrarsi maggiormente l'offerta, rendendo necessario un posizionamento riconoscibile e una particolare attenzione alla qualità dei contenuti, alla qualificazione della docenza e all'adeguatezza dei servizi.

Con specifico riferimento al gruppo disciplinare dell'educazione e della formazione, tra gli anni accademici 2018/2019 e 2024/2025 gli iscritti sono aumentati del 19,4% nelle università statali, del 22,1% nelle università non statali e del 202,8% nelle università telematiche. La crescita interessa, pertanto, l'intero sistema universitario, ma assume nel comparto telematico un'intensità significativamente più elevata.

Particolare rilievo assume l'andamento della classe L-19, nella quale si colloca il Corso di laurea in Scienze dell'educazione e della formazione di Unidav. I dati evidenziano una crescita progressiva degli iscritti ai corsi della classe erogati dalle università telematiche, più intensa rispetto a quella registrata nel comparto statale.

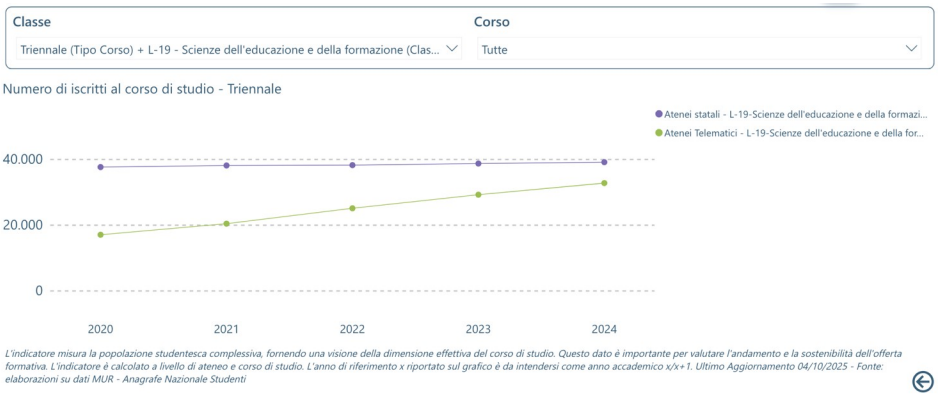



*Figura 4.4 – Evoluzione degli iscritti ai corsi della classe L-19 nelle università statali e telematiche, aa.aa. 2020/2021–2024/2025. Fonte: elaborazione su dati MUR-Anagrafe nazionale degli studenti (aggiornamento 4 ottobre 2025).*

La dinamica della classe L-19 conferma la consistenza della domanda relativa all'area pedagogico-formativa, ma segnala al contempo un contesto competitivo in progressiva espansione. Presidiare quest'area richiede, oltre alla crescita degli iscritti, qualità dei contenuti, coerenza del progetto formativo, solidità della docenza, adeguatezza del tutorato e capacità di accompagnare una popolazione studentesca eterogenea.

Una considerazione analoga riguarda l'area economica, che rappresenta la componente più ampia della domanda telematica e costituisce un ambito ormai consolidato. La presenza di un bacino consistente sostiene la rilevanza del Corso di laurea magistrale LM-56, ma impone al tempo stesso una chiara riconoscibilità dell'offerta e una particolare attenzione alla sua coerenza con l'evoluzione delle competenze professionali richieste.

### Sintesi dello scenario

Nel loro insieme, le evidenze delineano uno scenario caratterizzato da tre dinamiche convergenti.

La prima è costituita dalla progressiva riduzione delle coorti giovanili, destinata a incidere sul bacino potenziale degli accessi a partire dalla fine del decennio. Tale dinamica non si traduce automaticamente in una diminuzione proporzionale degli immatricolati, ma rende più rilevante la capacità degli Atenei di ampliare la partecipazione, contrastare gli abbandoni e accompagnare gli studenti alla conclusione dei percorsi.

La seconda riguarda la crescita strutturale delle università telematiche, che hanno assunto un peso significativo nel sistema e intercettano sia una domanda proveniente da adulti e lavoratori, sia una quota crescente di studenti giovani che scelgono il modello digitale tra più alternative.

La terza concerne la concentrazione della domanda in alcuni ambiti disciplinari. Le aree economica e pedagogico-formativa, nelle quali Unidav ha focalizzato la propria offerta, presentano una consistenza e una crescita rilevanti, ma sono anche caratterizzate da una concorrenza significativa.

Lo scenario rafforza pertanto l'esigenza di un posizionamento riconoscibile, fondato sulla qualità dei corsi attivi, sull'accessibilità, sull'adeguatezza dei servizi e sulla capacità di rispondere alle esigenze di una popolazione studentesca sempre più diversificata. Tali elementi costituiscono il quadro esterno entro il quale deve essere letta la configurazione attuale di Unidav e la scelta di concentrare le proprie risorse negli ambiti disciplinari effettivamente presidiati.

## 4.2 Profilo, offerta formativa e configurazione attuale di Unidav

Unidav si presenta all'avvio del triennio 2026–2028 come un Ateneo di dimensione contenuta, caratterizzato da un'offerta formativa focalizzata e da una struttura accademica organizzata in un unico Dipartimento. Tale configurazione favorisce il raccordo tra programmazione didattica, attività scientifiche, servizi agli studenti e processi amministrativi e consente un'interazione diretta tra gli Organi di governo, le strutture e le diverse componenti della comunità universitaria. La dimensione contenuta dell'Ateneo richiede una selezione consapevole delle priorità e una particolare attenzione alla coerenza tra offerta formativa, risorse di docenza, capacità organizzativa e sostenibilità economico-gestionale. Essa rappresenta, al contempo, una condizione favorevole per sviluppare un modello fondato sulla prossimità organizzativa, sulla conoscenza della popolazione studentesca e sulla tempestività dei processi decisionali.

La configurazione attuale dell'Ateneo è il risultato di un percorso di progressiva maturazione istituzionale e di revisione delle proprie scelte formative. Nel periodo precedente all'avvio del Piano, Unidav ha avviato un processo di riallineamento dell'offerta volto a rafforzarne la coerenza con le dimensioni dell'Università, con le competenze

accademiche disponibili, con l'evoluzione della domanda e con i requisiti di sostenibilità richiesti dal sistema universitario.

### Focalizzazione dell'offerta formativa

Nell'ambito della programmazione dell'offerta formativa, l'Ateneo ha sospeso l'attivazione del Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (classe LMG/01). La scelta riguarda la struttura del percorso, non il presidio accademico dell'area giuridica: un corso a ciclo unico quinquennale richiede un impegno di docenza di riferimento e di risorse elevato e costante per l'intera durata, sostenibile solo con una numerosità di iscritti adeguata. La decisione consente inoltre di concentrare docenza e risorse sul superamento dei piani di raggiungimento dei corsi di studio.

La sospensione non costituisce una disattivazione definitiva del Corso, ma una scelta di programmazione con la quale l'Ateneo ha ricondotto l'offerta a percorsi la cui struttura di costi risulta proporzionata alla domanda attesa e alle risorse disponibili. Essa si inserisce nella traiettoria di focalizzazione assunta da Unidav, orientata a privilegiare la sostenibilità e la continuità dell'offerta rispetto a una sua espansione non adeguatamente sostenuta dalle risorse interne.

La configurazione attuale dell'offerta formativa si concentra pertanto su due corsi di studio:

- il Corso di laurea in Scienze dell'educazione e della formazione, classe L-19;
- il Corso di laurea magistrale in Scienze dell'economia, classe LM-56.

I due corsi presidiano rispettivamente l'area pedagogico-formativa e quella economica, che, come evidenziato nell'analisi dello scenario competitivo, rappresentano ambiti particolarmente rilevanti nella distribuzione della domanda del comparto telematico. La concentrazione dell'offerta in tali aree consente all'Ateneo di indirizzare in modo più definito le risorse di docenza, le attività di aggiornamento dei contenuti, i servizi di tutorato e le iniziative di sviluppo.

### Il Corso di laurea L-19

Il Corso di laurea in Scienze dell'educazione e della formazione costituisce il percorso maggiormente consolidato di Unidav e raccoglie la componente prevalente della popolazione studentesca dell'Ateneo. La sua continuità nel tempo è sostenuta da un presidio didattico e organizzativo stabile e dalla corrispondenza tra la struttura del percorso, il modello telematico e le caratteristiche della domanda intercettata.

La rilevanza della L-19 va oltre la sua consistenza quantitativa. Il Corso rappresenta il principale ambito nel quale Unidav ha maturato esperienza didattica, organizzativa e di relazione con una popolazione studentesca caratterizzata da esigenze differenziate. La sua posizione nell'offerta complessiva dell'Ateneo richiede pertanto un'attenzione continuativa alla qualità dei contenuti, alla coerenza del progetto formativo, alla qualificazione della docenza, al tutorato e al monitoraggio delle carriere.

La concentrazione di una parte significativa degli iscritti in un unico Corso costituisce, al tempo stesso, un elemento di solidità e un profilo da presidiare. La stabilità della L-19 sostiene infatti la continuità delle attività accademiche, ma rende necessario evitare che la sostenibilità complessiva dell'Ateneo dipenda in misura eccessiva dall'andamento di un solo percorso. La strategia del triennio deve quindi coniugare il consolidamento della L-19 con lo sviluppo progressivo degli altri segmenti dell'offerta.

### Profilo della popolazione studentesca

La popolazione studentesca di Unidav presenta una significativa prevalenza di iscritti adulti. La fascia compresa tra i 35 e i 44 anni rappresenta il segmento maggiormente numeroso, con un'incidenza pari al 33,22%; risultano rilevanti anche le fasce comprese tra i 25 e i 34 anni e tra i 45 e i 54 anni.

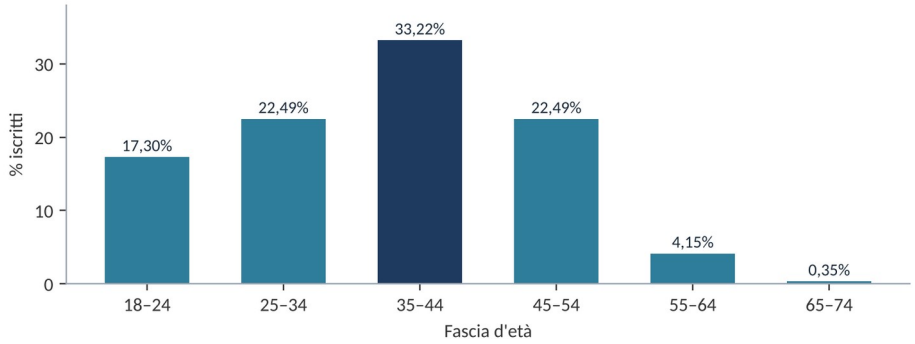



*Figura 4.5 – Distribuzione degli iscritti Unidav per fascia di età, a.a. 2025/2026. Fonte: elaborazione Unidav su dati interni della Segreteria studenti.*

Il profilo anagrafico interno presenta caratteristiche parzialmente differenti rispetto alla tendenza al progressivo ringiovanimento osservata nel comparto telematico nazionale. Unidav continua a intercettare in misura prevalente studenti che accedono o ritornano alla formazione universitaria in età successiva rispetto a quella tradizionale di immatricolazione e che possono essere già inseriti nel mercato del lavoro o impegnati in responsabilità personali e familiari.

Tale composizione conferma la coerenza tra le caratteristiche della popolazione studentesca e il modello organizzativo dell'Ateneo. La fruizione a distanza, la disponibilità dei contenuti didattici, il tutorato e la possibilità di organizzare lo studio con maggiore flessibilità rispondono alle esigenze di studenti che devono conciliare il percorso universitario con altre dimensioni della propria vita.

Il dato non esclude la necessità di rivolgersi anche alle fasce più giovani. Il progressivo ingresso degli studenti in età tradizionale nel sistema telematico amplia il bacino potenziale dell'Ateneo e richiede servizi, linguaggi e modalità di accompagnamento capaci di rispondere sia alle esigenze degli studenti adulti sia a quelle di chi intraprende il percorso universitario immediatamente dopo la scuola secondaria.

Sotto il profilo della composizione di genere, la popolazione studentesca di Unidav presenta una prevalenza femminile, che si attesta complessivamente intorno al 68% degli iscritti. Tale distribuzione è influenzata dalla rilevanza quantitativa della L-19, classe nella quale la componente femminile risulta tradizionalmente maggioritaria.

La composizione della popolazione studentesca conferma la funzione di accessibilità svolta dal modello telematico, ma richiede che la programmazione dei servizi sia fondata sulla conoscenza effettiva delle condizioni degli iscritti. L'età e il genere costituiscono elementi descrittivi rilevanti, ma devono essere letti insieme ai dati relativi alla condizione lavorativa, alla regolarità delle carriere, agli abbandoni, alla partecipazione alle attività didattiche e ai livelli di soddisfazione.

La centralità dello studente implica, infatti, che le caratteristiche della popolazione iscritta siano utilizzate per orientare l'organizzazione della didattica e dei servizi. Oltre alla consistenza numerica degli iscritti, il monitoraggio dovrà individuare le condizioni che favoriscono o ostacolano la continuità degli studi e il conseguimento del titolo.

### Il Corso di laurea magistrale LM-56

Il Corso di laurea magistrale in Scienze dell'economia si colloca in una fase differente rispetto alla L-19. La LM-56 è stata oggetto di recente riattivazione e rappresenta un investimento strategico attraverso il quale Unidav intende consolidare la propria presenza nell'area economica.

La scelta si inserisce in un ambito disciplinare nel quale la domanda del comparto telematico presenta una consistenza particolarmente elevata. Tale condizione offre opportunità di sviluppo, ma determina anche una significativa intensità competitiva. Il consolidamento della LM-56 dipende quindi dalla capacità dell'Ateneo di definire un profilo formativo riconoscibile, coerente con l'evoluzione delle competenze economiche e professionali e sostenuto da un adeguato presidio didattico e scientifico. Come leva di sviluppo, nell'ambito del previsto rinnovo del Comitato d'Indirizzo di Ateneo sarà rafforzato il coinvolgimento di rappresentanti del mondo economico, imprenditoriale e professionale, al fine di favorire un confronto strutturato sui fabbisogni formativi e sulle competenze richieste dal contesto socio-economico, anche con riferimento alla LM-56, contribuendo all'aggiornamento del progetto formativo e alla riconoscibilità del Corso.

La natura magistrale del Corso comporta inoltre la necessità di rivolgersi a una platea più circoscritta e differenziata rispetto a quella delle lauree triennali. I dati dell'Anagrafe nazionale degli studenti mostrano che, nel comparto telematico, la crescita degli iscritti al primo anno dei corsi magistrali ha conosciuto una fase di espansione seguita da una progressiva stabilizzazione. Per accrescere la capacità di attrazione della LM-56 occorrono quindi specifiche politiche di orientamento, comunicazione e continuità formativa.

Il percorso è sostenuto anche dall'introduzione di un master finalizzato all'integrazione dei requisiti curriculari di accesso. Tale strumento favorisce la continuità e la verticalizzazione dell'offerta nell'area economica, consentendo a studenti provenienti da percorsi differenti di acquisire i requisiti necessari per accedere alla laurea magistrale.

Il consolidamento della LM-56 rappresenta pertanto una priorità del triennio: il Corso presidia l'area economica, che costituisce la componente più ampia della domanda del comparto telematico, e completa l'offerta dell'Ateneo con un percorso di secondo livello. Il suo sviluppo deve tuttavia procedere in modo proporzionato, verificando periodicamente l'andamento delle immatricolazioni, la regolarità delle carriere, la disponibilità della docenza e la sostenibilità complessiva del Corso.

### Formazione post-laurea e apprendimento permanente

L'offerta di Unidav comprende anche percorsi post-laurea, attività di alta formazione e iniziative di aggiornamento professionale. Tali attività completano i corsi di laurea e consentono all'Ateneo di rivolgersi a persone già in possesso di un titolo universitario o interessate ad ampliare e aggiornare le proprie competenze.

La formazione post-laurea assume una funzione particolarmente coerente con il profilo della popolazione studentesca dell'Ateneo. La significativa presenza di iscritti adulti e già inseriti nel mercato del lavoro evidenzia l'esistenza di una domanda che non si esaurisce nel conseguimento di un primo titolo, ma comprende esigenze di specializzazione, riconversione e aggiornamento professionale.

L'offerta post-laurea comprende anche percorsi in settori diversi da quelli dei Corsi di Studio, che consentono di diversificare l'offerta formativa dell'Ateneo, e contribuisce a costruire una maggiore continuità tra formazione iniziale, lauree magistrali, master e iniziative di formazione continua. La programmazione post-laurea deve pertanto essere collegata alle competenze scientifiche interne, ai bisogni espressi dal contesto professionale e alla valutazione preventiva della sostenibilità accademica e organizzativa.

La formazione permanente rappresenta anche uno strumento di diversificazione della domanda e delle fonti di entrata. Essa non sostituisce la funzione primaria dei corsi di laurea, ma contribuisce ad ampliare la capacità dell'Ateneo di accompagnare le persone nelle diverse fasi del proprio percorso culturale e professionale.

### Configurazione attuale e prospettive di consolidamento

La configurazione attuale di Unidav è caratterizzata da un'offerta formativa circoscritta, nella quale convivono un Corso di laurea consolidato, la L-19, e un Corso di laurea magistrale, la LM-56, su cui l'Ateneo investe per qualificare l'offerta magistrale, affiancati dai percorsi post-laurea e di formazione continua. La sospensione della LMG/01 ha consentito di concentrare programmazione e risorse sulle aree pedagogico-formativa ed economica; ogni successiva evoluzione dell'offerta sarà valutata sulla base della domanda formativa, delle competenze disponibili, dei requisiti di docenza e della sostenibilità accademica, organizzativa ed economico-gestionale.

Il profilo interno evidenzia inoltre la coerenza tra il modello telematico e una popolazione studentesca prevalentemente adulta, ma segnala l'esigenza di accompagnare la progressiva diversificazione della domanda. La qualità dell'offerta e dei servizi deve essere assicurata tanto agli studenti che conciliano lo studio con il lavoro e le responsabilità personali quanto alle fasce più giovani che si orientano verso la modalità digitale.

Più che dall'ampliamento numerico dei corsi, lo sviluppo di Unidav dipende dalla capacità di qualificare e rendere sostenibili quelli attivi, rafforzare il presidio della L-19, sviluppare la LM-56, articolare in modo coerente la formazione post-laurea e utilizzare sistematicamente i dati sulla popolazione studentesca per orientare le decisioni.

## 4.3 Ricerca, Terza Missione e relazioni con il contesto

La ricerca e la Terza Missione costituiscono, insieme alla didattica, componenti essenziali dell'identità accademica di Unidav. Il loro consolidamento è funzionale alla qualità dell'offerta formativa, alla qualificazione scientifica della docenza, alla capacità dell'Ateneo di partecipare alla produzione della conoscenza e allo sviluppo di relazioni stabili con università, enti di ricerca, istituzioni, imprese, organizzazioni professionali e comunità di riferimento.

Nel triennio 2026–2028 Unidav intende consolidare la propria autonomia scientifica e progettuale, ampliando la scala e la continuità delle attività di ricerca e di Terza Missione, anche attraverso il Comitato per la Terza Missione, che curerà la programmazione annuale delle iniziative da organizzare e realizzare. Le collaborazioni con università, enti e imprese resteranno una leva per ampliare competenze, progetti e visibilità scientifica dell'Ateneo.

## Ricerca e capacità progettuale

Il Dipartimento di Scienze Umane, Giuridiche e dell'Economia costituisce la struttura di riferimento per la programmazione e il coordinamento della ricerca. La presenza di un unico Dipartimento favorisce il raccordo tra attività scientifiche, offerta formativa, Dottorato, progettazione competitiva e indirizzi strategici dell'Ateneo.

La programmazione della ricerca dovrà valorizzare le competenze presenti nelle aree pedagogico-formativa, economica, giuridica e sociale, assicurando un rapporto riconoscibile con gli ambiti disciplinari presidiati dall'offerta formativa. A tale impostazione si affianca l'apertura a linee interdisciplinari coerenti con il Dottorato, con le trasformazioni scientifiche e sociali e con le opportunità offerte dai programmi nazionali ed europei di finanziamento.

L'attività scientifica dovrà concorrere in modo più sistematico all'aggiornamento dei contenuti didattici, alla qualificazione dei Corsi di Studio e allo sviluppo delle competenze dei docenti e dei ricercatori. Il rapporto tra ricerca e didattica dovrà essere reso maggiormente leggibile attraverso la programmazione dipartimentale, la documentazione delle attività e il monitoraggio dei risultati.

Gli esiti della VQR 2020–2024 costituiranno una base conoscitiva per individuare le aree di maggiore solidità scientifica, i profili che richiedono ulteriore sviluppo e le priorità sulle quali concentrare le risorse. La valutazione della ricerca dovrà considerare la qualità e la continuità della produzione scientifica, la coerenza con le linee del Dipartimento, la partecipazione a reti e progetti e il contributo offerto alla didattica e alla crescita istituzionale.

L'esperienza maturata nella partecipazione a bandi competitivi costituisce il punto di partenza per sviluppare una capacità progettuale più stabile. Nel triennio, la partecipazione ai programmi di finanziamento dovrà essere progressivamente integrata nella programmazione scientifica dell'Ateneo e non dipendere esclusivamente dalla disponibilità occasionale di singoli bandi.

La selezione delle opportunità dovrà essere orientata dalla coerenza con le competenze interne, dalla sostenibilità organizzativa e finanziaria, dalla qualità dei partenariati e dalla possibilità di generare risultati duraturi. Particolare attenzione dovrà essere riservata ai progetti capaci di rafforzare contemporaneamente la ricerca, l'innovazione digitale, la formazione continua e l'interazione con il contesto esterno.

L'esperienza sviluppata con iniziative quali il progetto DARE, promosso e realizzato dai ricercatori dell'Ateneo e dedicato alla realizzazione di una piattaforma di Digital Lifelong Learning per i clinical trials, costituisce una base da valorizzare per ampliare la partecipazione a progettualità interdisciplinari e per rafforzare la capacità di trasferire conoscenze e soluzioni innovative.

L'incremento della partecipazione a bandi dovrà essere accompagnato dal consolidamento delle competenze amministrative necessarie alla gestione, al monitoraggio e alla rendicontazione dei progetti. Il raccordo tra Dipartimento, strutture amministrative e Organi di governo costituisce una condizione essenziale affinché la crescita progettuale sia sostenibile e coerente con le priorità dell'Ateneo.

## Dottorato e formazione alla ricerca

Il Dottorato di ricerca in Sustainable Blue Economy and One Health rappresenta una componente qualificante del profilo scientifico di Unidav e un ambito nel quale sviluppare l'integrazione tra ricerca, alta formazione e progettualità interdisciplinare.

Nel triennio 2026–2028 l'Ateneo intende valorizzare la qualità del Dottorato e del suo Collegio dei docenti, assicurando la continuità dei cicli e un coinvolgimento sempre più ampio dei dottorandi nelle linee di ricerca e nei progetti dell'Ateneo.

La natura interdisciplinare del percorso consente di sviluppare relazioni tra sostenibilità ambientale, economia, innovazione, salute e trasformazioni tecnologiche. Tali caratteristiche dovranno essere valorizzate attraverso collaborazioni scientifiche qualificate, partecipazione a reti e progetti, mobilità e confronto con istituzioni e soggetti esterni.

Il Dottorato dovrà concorrere in misura crescente alla produzione scientifica dell'Ateneo e rappresentare un punto di raccordo tra ricerca, didattica e Terza Missione. Il coinvolgimento dei dottorandi nelle attività progettuali, nella

divulgazione scientifica e nelle iniziative di interazione con il contesto potrà favorire la formazione di competenze trasversali e ampliare le ricadute delle attività di ricerca.

La valutazione periodica del Dottorato considererà la continuità dei cicli, la qualità delle attività formative, la produzione scientifica dei dottorandi, il livello di internazionalizzazione, la partecipazione ai progetti e gli esiti dei percorsi formativi e professionali.

### Terza Missione e relazioni con il contesto

La Terza Missione rappresenta la dimensione attraverso la quale Unidav valorizza e mette in relazione con la società le competenze sviluppate nella didattica e nella ricerca. Essa comprende il public engagement, la divulgazione scientifica, il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze e la collaborazione con soggetti pubblici e privati.

Nel triennio, l'Ateneo intende superare una configurazione prevalentemente fondata su iniziative singole, sviluppando una programmazione maggiormente coordinata, riconoscibile e collegata agli indirizzi strategici. Le attività dovranno essere selezionate in relazione alle competenze scientifiche disponibili, ai destinatari, ai bisogni rilevati e alle ricadute formative, culturali, sociali o professionali attese.

La natura telematica di Unidav consente di sviluppare iniziative non circoscritte al territorio nel quale l'Ateneo ha sede. Ambienti digitali, piattaforme e strumenti multimediali possono ampliare la diffusione delle conoscenze e favorire il coinvolgimento di istituzioni, comunità professionali, imprese, studenti e cittadini collocati in contesti differenti.

Il public engagement costituisce un ambito particolarmente coerente con tale impostazione. Le iniziative di comunicazione scientifica e culturale dovranno combinare il rigore dei contenuti con linguaggi accessibili e formati capaci di raggiungere pubblici diversificati. Anche il ricorso a strumenti digitali e a modelli di edu-infotainment potrà essere valorizzato quando funzionale alla qualità e alla diffusione dei contenuti.

Accanto al public engagement, nel triennio l'Ateneo intende ampliare progressivamente le attività di Terza Missione ad altri ambiti coerenti con le proprie competenze, quali le collaborazioni di ricerca e le attività svolte per enti pubblici e privati, il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze, le iniziative con le scuole e il contributo allo sviluppo culturale, sociale ed economico dei territori e delle comunità con cui opera.

L'integrazione della Terza Missione nel sistema di Assicurazione della Qualità richiede la definizione di modalità uniformi di censimento, classificazione, monitoraggio e valutazione.

### Reti scientifiche e internazionalizzazione

Le reti scientifiche rappresentano per Unidav una leva di sviluppo della ricerca: ampliano le competenze disponibili, consentono di accedere a progetti di maggiore scala e accrescono la visibilità della produzione scientifica. Il Laboratorio di Ricerca sulla Transizione Digitale e Sostenibilità delle Nuove Tecnologie «Hugo Gernsback» e il Dottorato in Sustainable Blue Economy and One Health costituiscono i principali ambiti di collaborazione con università, enti di ricerca e istituzioni, grazie al carattere interdisciplinare dei temi che affrontano.

Sul piano internazionale, la Erasmus Charter for Higher Education 2021–2027 e il protocollo di cooperazione accademica con l'Aldent University di Tirana, sottoscritto nel 2025, offrono la cornice per un primo sviluppo strutturato delle relazioni con atenei esteri. La piattaforma telematica rappresenta in questo ambito un vantaggio specifico: seminari di docenti stranieri, moduli condivisi e componenti virtuali dei Blended Intensive Programmes possono raggiungere tutti gli studenti, compresi quelli che per lavoro o famiglia non possono partire, mentre la mobilità Erasmus+ resterà a disposizione di studenti, dottorandi, docenti e personale che desiderino svolgere un periodo all'estero.

Le relazioni saranno valutate sulla loro attuazione, cioè su progetti avviati, pubblicazioni congiunte, attività svolte e persone coinvolte, più che sul numero degli accordi sottoscritti.

### Prospettive di consolidamento

Nel triennio 2026–2028 il consolidamento della ricerca, della Terza Missione e delle relazioni esterne si fonderà su leve concrete e tra loro collegate:

- l'incremento del 10% annuo del fondo dipartimentale per la ricerca, esteso dal 2026 ai docenti in convenzione, a sostegno della produzione scientifica dell'intero corpo docente;
- la partecipazione a nuovi bandi competitivi nazionali ed europei, valorizzando l'esperienza maturata con i progetti già finanziati;
- la stipula di nuove convenzioni con università italiane ed estere, definite su progetti e attività specifiche;

- la partecipazione alle azioni del programma Erasmus+, sia per la mobilità sia per i progetti di cooperazione;
- la programmazione annuale delle iniziative di Terza Missione, curata dal Comitato per la Terza Missione.

Queste leve trovano attuazione nelle Aree strategiche B (Ricerca), D (Terza Missione) e G (Internazionalizzazione), con indicatori e target annuali che ne consentono la verifica.

## 4.4 Governance, organizzazione e Assicurazione della Qualità

L'attuazione del Piano Strategico 2026–2028 richiede un assetto istituzionale nel quale le funzioni di indirizzo, programmazione accademica e gestione siano chiaramente definite e operino in costante raccordo. La struttura contenuta di Unidav e la presenza di un unico Dipartimento favoriscono una relazione diretta tra gli Organi di governo, le strutture accademiche e l'amministrazione, consentendo di ricondurre le diverse attività dell'Ateneo a una visione complessiva e coerente.

Nel triennio, tale configurazione dovrà sostenere una più stretta integrazione tra le priorità strategiche, la programmazione delle attività e l'impiego delle risorse. Le scelte relative all'offerta formativa, alla docenza, alla ricerca, alla Terza Missione e allo sviluppo organizzativo dovranno essere assunte considerando congiuntamente le esigenze accademiche, la sostenibilità economico-gestionale e la capacità dell'Ateneo di assicurarne la realizzazione.

### Assetto istituzionale e raccordo tra le funzioni

L'assetto di governo di Unidav comprende il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Al Direttore Generale è affidata la gestione amministrativa e organizzativa dell'Ateneo, mentre il Collegio dei Revisori e il Nucleo di Valutazione esercitano, nei rispettivi ambiti, funzioni di controllo e valutazione.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è il rappresentante legale dell'Ateneo, sovrintende alle sue attività ed esercita funzioni di iniziativa, coordinamento e attuazione. Assicura inoltre i rapporti istituzionali tra Unidav, la Fondazione Università "Gabriele d'Annunzio" e l'Università degli Studi "Gabriele d'Annunzio" di Chieti-Pescara e promuove le relazioni con istituzioni e soggetti pubblici e privati utili allo sviluppo dell'Ateneo. Nell'ambito del Piano Strategico, tale funzione concorre a garantire continuità agli indirizzi generali e coerenza alle relazioni istituzionali che ne accompagnano l'attuazione.

Il Consiglio di Amministrazione programma e coordina le attività dell'Ateneo e assume le decisioni relative alla programmazione economico-finanziaria, all'organizzazione, al personale, all'offerta formativa e agli investimenti. Nel triennio 2026–2028, il Consiglio sarà chiamato a valutare la sostenibilità delle azioni programmate e ad assicurare la corrispondenza tra le priorità del Piano, le risorse disponibili e l'evoluzione delle attività istituzionali.

Il Rettore vigila sullo svolgimento delle attività didattiche e scientifiche, formula proposte relative al loro sviluppo e assicura il coordinamento tra il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Il suo ruolo è centrale nel raccordare le politiche accademiche con gli indirizzi generali dell'Ateneo, in particolare per quanto riguarda la configurazione dell'offerta formativa, la programmazione della docenza, lo sviluppo della ricerca, il Dottorato e la Terza Missione.

Il Senato Accademico esercita le competenze relative alla programmazione e al coordinamento delle attività didattiche, formative e di ricerca. Esso delibera nelle materie accademiche attribuitegli dallo Statuto e formula proposte al Consiglio di Amministrazione in ordine all'attivazione e alla revisione dei Corsi di Studio, alla programmazione del reclutamento, alla distribuzione delle risorse tra le strutture didattiche e scientifiche e ai programmi di sviluppo dell'Ateneo. Il Senato costituisce pertanto la sede nella quale le esigenze accademiche sono esaminate in una prospettiva complessiva e tradotte in proposte coerenti con le priorità istituzionali.

Il Direttore Generale è responsabile dell'esecuzione delle attività di amministrazione, organizzazione e gestione e assicura il coordinamento delle strutture tecnico-amministrative. Nell'attuazione del Piano, la Direzione Generale concorre a tradurre gli indirizzi degli Organi di governo nell'organizzazione delle attività e dei servizi, verificando la disponibilità delle risorse e il corretto svolgimento dei processi amministrativi.

Il Dipartimento di Scienze Umane, Giuridiche e dell'Economia costituisce la struttura di riferimento per le attività didattiche e di ricerca. Il Direttore ne promuove e coordina le attività e il Consiglio di Dipartimento formula le proposte di sviluppo e cura la programmazione e l'organizzazione della didattica, in coerenza con le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico.

La presenza di un unico Dipartimento consente di esaminare congiuntamente le esigenze dei Corsi di Studio, le linee di ricerca, lo sviluppo del Dottorato e le attività di Terza Missione. Tale configurazione risulta coerente con la scelta dell'Ateneo di concentrare le proprie risorse negli ambiti disciplinari effettivamente presidiati e può favorire una programmazione più strettamente collegata alle competenze disponibili e alle prospettive di sviluppo.

I Corsi di Studio concorrono all'attuazione degli indirizzi accademici attraverso la progettazione, l'organizzazione, il monitoraggio e la revisione dei percorsi formativi. L'analisi dell'andamento delle carriere, delle opinioni degli studenti, dell'aggiornamento dei contenuti e delle esigenze provenienti dal contesto esterno offre gli elementi necessari per individuare gli interventi di miglioramento e per raccordare le esigenze dei singoli corsi alla programmazione complessiva del Dipartimento e dell'Ateneo.

Il Dottorato, attraverso il Coordinatore e il Collegio dei docenti, contribuisce allo sviluppo della formazione alla ricerca e alla qualificazione scientifica dell'Ateneo. La sua programmazione deve mantenere un rapporto riconoscibile con le linee di ricerca del Dipartimento, con la partecipazione ai progetti e con lo sviluppo delle collaborazioni scientifiche nazionali e internazionali.

Il raccordo tra Presidente del Consiglio di Amministrazione, Consiglio di Amministrazione, Rettore, Senato Accademico, Direzione Generale e Dipartimento consente quindi di collegare le scelte generali dell'Ateneo alla programmazione accademica e alla loro attuazione amministrativa. Nel triennio, Unidav intende rendere tale collegamento sempre più sistematico, valorizzando la snellezza dell'assetto e mantenendo chiaramente riconoscibili le competenze e le responsabilità dei diversi soggetti.

### Sviluppo della struttura accademica e del capitale umano

La programmazione delle risorse accademiche assume particolare rilievo nel percorso di focalizzazione e consolidamento intrapreso dall'Ateneo. Nel triennio 2026–2028, Unidav intende proseguire nel graduale incremento dei docenti e dei ricercatori strutturati, secondo una progressione coerente con la configurazione dell'offerta formativa, con lo sviluppo delle attività scientifiche e con le condizioni di sostenibilità economico-gestionale previste dal Piano.

Tale sviluppo è finalizzato ad ampliare progressivamente le competenze interne disponibili e a sostenere con continuità le diverse attività accademiche. La programmazione dei nuovi apporti dovrà essere orientata verso gli ambiti disciplinari effettivamente presidiati, tenendo conto sia delle esigenze didattiche dei corsi attivi sia della possibilità di contribuire alla ricerca, al Dottorato, alla progettualità competitiva e alla Terza Missione.

L'incremento della componente strutturata ridurrà gradualmente il ricorso alla docenza esterna, il cui apporto resta prezioso per gli insegnamenti che richiedono competenze specialistiche e professionali. La programmazione del triennio punta a un equilibrio in cui le funzioni di riferimento dei Corsi di Studio, della ricerca e del Dottorato siano presidiate da docenti e ricercatori dell'Ateneo.

La focalizzazione dell'offerta consente di indirizzare la programmazione della docenza verso priorità definite, evitando la dispersione delle risorse e favorendo il consolidamento delle aree pedagogico-formativa ed economica. L'evoluzione della struttura accademica dovrà pertanto procedere in modo graduale, verificando periodicamente la corrispondenza tra i profili disponibili, le esigenze dei Corsi di Studio e lo sviluppo delle attività scientifiche.

Accanto alla programmazione della docenza, lo sviluppo del capitale umano richiede un investimento continuativo nell'aggiornamento delle competenze del personale docente e tecnico-amministrativo. L'evoluzione del sistema universitario, della didattica telematica e dei processi di valutazione rende infatti necessario accompagnare le diverse componenti dell'Ateneo nell'acquisizione e nel consolidamento delle conoscenze richieste dalle funzioni svolte.

Per il personale docente, le iniziative di formazione potranno riguardare la progettazione e l'aggiornamento degli insegnamenti, le metodologie della didattica digitale, l'interazione con gli studenti, le modalità di valutazione dell'apprendimento e la partecipazione ai processi di autovalutazione e riesame.

Per il personale tecnico-amministrativo, la formazione dovrà essere collegata all'evoluzione delle attività istituzionali e alle esigenze delle strutture, con particolare riguardo al supporto alla didattica e alla ricerca, alla gestione dei progetti, alla normativa universitaria, all'Assicurazione della Qualità e all'utilizzo dei dati per la programmazione.

Nel triennio, le attività formative saranno progressivamente ricondotte a una programmazione organica, costruita sulla base dei bisogni rilevati e collegata alle priorità dell'Ateneo. L'incremento delle iniziative previsto nelle tabelle del Piano è diretto ad accompagnare l'evoluzione delle competenze e a sostenere una partecipazione più consapevole del personale ai processi accademici e amministrativi.

La formazione potrà inoltre favorire la condivisione delle conoscenze già presenti nell'organizzazione e una maggiore integrazione tra le diverse funzioni. In una struttura di dimensione contenuta, la diffusione delle competenze e la chiarezza delle responsabilità contribuiscono alla continuità delle attività e alla capacità dell'Ateneo di affrontare in modo ordinato l'evoluzione dei propri compiti istituzionali.

La progressiva formalizzazione dei principali processi dovrà accompagnare tale sviluppo, assicurando che le responsabilità e i passaggi essenziali siano chiaramente individuati e documentati. Gli aspetti riguardanti l'organizzazione operativa dei servizi, l'evoluzione dei sistemi informativi e il potenziamento dell'ecosistema digitale sono approfonditi nel successivo paragrafo.

### Assicurazione della Qualità e monitoraggio strategico

L'Assicurazione della Qualità costituisce parte integrante della programmazione e della gestione delle attività dell'Ateneo. Le responsabilità per la qualità sono esercitate dagli Organi di governo e dalle strutture accademiche e amministrative nell'ambito delle rispettive competenze, mentre il Presidio della Qualità di Ateneo assicura il coordinamento e il supporto metodologico dei processi di AQ.

Il Presidio della Qualità promuove la diffusione della cultura della qualità, accompagna le strutture nelle attività di autovalutazione e riesame e favorisce l'adozione di criteri e modalità condivisi nella didattica, nella ricerca, nel Dottorato e nella Terza Missione. Esso sostiene la coerenza complessiva del sistema senza sostituirsi agli Organi e alle strutture cui competono la programmazione, l'attuazione delle attività e l'adozione degli interventi di miglioramento.

Il Dipartimento, i Corsi di Studio e il Dottorato sono responsabili della qualità delle attività di rispettiva competenza e dell'attuazione degli interventi individuati attraverso il monitoraggio e il riesame. Le opinioni degli studenti, i dati relativi alle carriere e le altre evidenze disponibili concorrono all'analisi delle attività e alla definizione delle azioni di miglioramento.

Il Nucleo di Valutazione esercita in autonomia le funzioni di verifica e valutazione attribuitegli dalla normativa, fornendo agli Organi di governo e alle strutture elementi utili per valutare l'efficacia delle politiche e delle azioni adottate. La Commissione Paritetica Docenti-Studenti contribuisce, nell'ambito delle proprie competenze, alla valutazione dell'offerta formativa e dei servizi, valorizzando il punto di vista degli studenti e formulando osservazioni e proposte.

Nel triennio 2026–2028, Unidav intende rendere più sistematico il raccordo tra programmazione, utilizzo delle evidenze e interventi di miglioramento, affinché i processi di AQ concorrano in modo effettivo alla valutazione delle scelte e all'aggiornamento delle attività.

### Accreditamento periodico e percorso di consolidamento

Il Piano Strategico 2026–2028 è elaborato tenendo conto dell'esito di accreditamento periodico condizionato della Sede e delle attività conseguentemente avviate dall'Ateneo. Le condizioni e le raccomandazioni formulate in sede di valutazione esterna costituiscono un riferimento per la definizione delle priorità del triennio e per il consolidamento dei processi accademici, organizzativi e di Assicurazione della Qualità.

Nel periodo di vigenza del Piano, Unidav intende proseguire nell'attuazione e nel monitoraggio delle azioni individuate, integrandole nei processi ordinari di programmazione, gestione e riesame. Gli interventi collegati all'accreditamento fanno così parte della gestione ordinaria, senza dare luogo a un percorso separato.

Le azioni dovranno essere ricondotte alle responsabilità degli Organi e delle strutture competenti, sostenute dalle risorse necessarie e verificate attraverso evidenze adeguate. Le risultanze delle attività di autovalutazione, delle verifiche interne e delle successive valutazioni consentiranno di esaminare l'efficacia degli interventi adottati e di individuare eventuali ulteriori esigenze di miglioramento.

### Monitoraggio strategico

Il monitoraggio del Piano Strategico si inserisce nel sistema ordinario di programmazione e Assicurazione della Qualità: indicatori, fonti e responsabilità sono definiti nelle schede delle aree strategiche e nella tabella in allegato, mentre il ciclo annuale di rilevazione, analisi e riesame è descritto nel capitolo 7. Il raccordo con le evidenze dell'autovalutazione e della valutazione esterna evita la sovrapposizione di percorsi distinti di verifica.

## 4.5 Sostenibilità economico-gestionale, ecosistema digitale e servizi

La sostenibilità economico-gestionale costituisce la condizione attraverso la quale Unidav può assicurare continuità alle attività istituzionali e dare attuazione alle priorità individuate dal Piano. Essa richiede che lo sviluppo della didattica, della

ricerca, della Terza Missione, delle risorse umane e degli ambienti digitali sia programmato tenendo conto delle risorse disponibili, dei costi connessi alle diverse iniziative e della capacità dell'Ateneo di sostenerli nel tempo.

Nel triennio 2026–2028, l'Ateneo intende mantenere un rapporto equilibrato tra consolidamento delle attività esistenti e nuovi interventi, privilegiando scelte coerenti con la propria dimensione, con le competenze disponibili e con gli ambiti nei quali ha concentrato la propria offerta. Sostenibilità significa, per Unidav, individuare priorità realistiche, graduare gli investimenti e verificarne periodicamente gli effetti.

La programmazione economico-finanziaria dovrà accompagnare le diverse fasi di attuazione del Piano, consentendo di valutare preventivamente l'impatto delle decisioni e di adeguare tempi e modalità degli interventi all'effettiva disponibilità delle risorse. Tale impostazione assume particolare rilievo per le scelte che producono effetti pluriennali, come il reclutamento, l'aggiornamento dell'offerta formativa, gli investimenti tecnologici e l'organizzazione dei servizi.

### Diversificazione delle attività e delle fonti di entrata

Il consolidamento economico-gestionale dell'Ateneo può essere sostenuto anche attraverso una maggiore articolazione delle attività istituzionali e delle relative fonti di entrata. Assumono rilievo, in particolare, la partecipazione a progetti competitivi, lo sviluppo della formazione post-laurea e l'attivazione di collaborazioni coerenti con le competenze scientifiche e formative di Unidav.

La partecipazione a progetti finanziati, già considerata nel quadro dello sviluppo della ricerca, presenta anche una rilevanza economico-gestionale. Le risorse acquisite attraverso programmi competitivi consentono di sostenere attività scientifiche, formative e tecnologiche ulteriori rispetto a quelle finanziate attraverso le entrate ordinarie e contribuiscono ad ampliare progressivamente la capacità progettuale dell'Ateneo.

Nel triennio, Unidav intende consolidare tale componente, selezionando le opportunità in relazione alla coerenza scientifica, alla qualità dei partenariati, alle ricadute attese e alla sostenibilità della gestione. La crescita delle entrate derivanti dai progetti dovrà quindi essere accompagnata da un'adeguata capacità di attuazione, monitoraggio e rendicontazione, affinché i finanziamenti acquisiti producano risultati effettivi e non determinino carichi organizzativi sproporzionati.

Lo sviluppo della formazione post-laurea costituisce un'ulteriore leva di consolidamento. Master, corsi di perfezionamento, alta formazione e iniziative di aggiornamento professionale permettono di ampliare la funzione formativa dell'Ateneo e di rivolgersi a laureati, professionisti e organizzazioni interessati all'acquisizione di competenze specialistiche o al loro aggiornamento.

La programmazione di tali percorsi dovrà mantenere un rapporto riconoscibile con le aree disciplinari presidiate, con le competenze scientifiche disponibili e con i fabbisogni espressi dai contesti professionali. L'obiettivo non è una crescita indistinta dell'offerta post-laurea, ma la costruzione progressiva di proposte formative coerenti, aggiornate e sostenibili, capaci di integrare l'offerta dei Corsi di Studio e di valorizzare la vocazione dell'Ateneo per l'apprendimento permanente.

L'attivazione o l'aggiornamento dei percorsi sarà pertanto preceduta da una valutazione della domanda potenziale, delle risorse di docenza necessarie, dei costi organizzativi e delle modalità di erogazione. Il monitoraggio dovrà considerare sia la partecipazione sia la capacità delle iniziative di mantenere nel tempo adeguati livelli di qualità e sostenibilità. Tali direttrici trovano riscontro negli indicatori relativi alla crescita delle entrate da progetti competitivi e allo sviluppo progressivo dell'offerta post-laurea.

### Posizionamento, orientamento e recruitment

La sostenibilità dell'Ateneo dipende anche dalla capacità di rendere riconoscibili la propria identità, le caratteristiche dell'offerta formativa e gli elementi distintivi del modello telematico adottato. In un contesto competitivo caratterizzato dalla presenza di Atenei con dimensioni, risorse e politiche promozionali molto differenti, Unidav deve sviluppare una comunicazione coerente con il proprio profilo istituzionale e con la scelta di concentrare le risorse sulla qualità e sulla sostenibilità dei percorsi attivi.

Nel triennio 2026–2028, le attività di marketing, orientamento e recruitment saranno progressivamente ricondotte a una programmazione coordinata, con particolare attenzione ai canali digitali. La comunicazione dovrà presentare in modo chiaro l'offerta, i requisiti di accesso, l'organizzazione della didattica, i servizi disponibili e gli sbocchi formativi e professionali, evitando rappresentazioni meramente promozionali o non corrispondenti alle caratteristiche effettive dei corsi.

L'orientamento costituisce parte integrante di tale processo. Oltre a sostenere le iscrizioni, deve favorire scelte consapevoli e coerenti con la preparazione, le aspettative e le condizioni personali degli studenti. Una comunicazione completa prima dell'immatricolazione contribuisce infatti a ridurre il rischio di aspettative non realistiche e a rafforzare la continuità dei percorsi.

La programmazione delle campagne dovrà tenere conto delle differenti componenti della domanda intercettata dal modello telematico. Accanto agli studenti che accedono all'università al termine della scuola secondaria, assumono rilievo gli adulti, i lavoratori, coloro che intendono riprendere gli studi e i laureati interessati a percorsi magistrali, post-laurea o di aggiornamento professionale.

I canali e i contenuti utilizzati dovranno essere differenziati in relazione ai destinatari e sottoposti a valutazione sulla base dei risultati conseguiti. L'incremento e la diversificazione delle campagne previsti dal Piano mirano a una presenza digitale più riconoscibile e coerente con l'identità accademica di Unidav.

La collaborazione con soggetti esterni eventualmente incaricati delle attività promozionali dovrà inserirsi negli indirizzi definiti dall'Ateneo. La comunicazione dell'offerta universitaria mantiene infatti una rilevanza istituzionale e deve essere accompagnata da un presidio interno dei contenuti, dei messaggi e dei dati utilizzati per valutarne l'efficacia.

### Accessibilità economica e iniziative dedicate

L'accessibilità dell'offerta formativa dipende dalla possibilità di fruire delle attività a distanza e, insieme, dalle condizioni economiche e organizzative con cui gli studenti possono intraprendere e proseguire il proprio percorso.

Unidav intende preservare un modello capace di coniugare qualità accademica e condizioni economiche competitive, rese possibili da un'offerta focalizzata e da un'organizzazione proporzionata alle dimensioni dell'Ateneo. L'accessibilità economica non riduce gli standard formativi: è uno degli strumenti con cui il modello telematico amplia le opportunità di accesso all'istruzione superiore.

Nel triennio, le iniziative promozionali, le agevolazioni e le condizioni dedicate saranno aggiornate e sviluppate in relazione ai target strategici individuati dall'Ateneo. La selezione dei destinatari dovrà essere fondata sulla conoscenza della popolazione studentesca, sull'evoluzione della domanda e sulla coerenza con la Missione e con le priorità dell'offerta formativa.

Tali iniziative potranno contribuire ad avvicinare persone che incontrano maggiori difficoltà nel conciliare lo studio con il lavoro, le responsabilità familiari o altre condizioni personali, nonché a sostenere l'accesso a specifici percorsi formativi. La loro progettazione dovrà tuttavia evitare una frammentazione eccessiva delle condizioni applicate e mantenere criteri chiari, trasparenti e verificabili.

L'efficacia delle misure sarà valutata, oltre che sul numero delle adesioni, sulla loro capacità di raggiungere i destinatari individuati e di favorire l'accesso e la prosecuzione degli studi. Gli esiti consentiranno di confermare, aggiornare o rimodulare le iniziative nel corso del triennio, secondo la progressione definita nella tabella di monitoraggio.

### Ecosistema digitale dell'Ateneo

Per un'università telematica, l'ecosistema digitale costituisce l'ambiente nel quale si svolge una parte essenziale dell'esperienza accademica. Oltre alla piattaforma di erogazione della didattica, comprende il Learning Management System, il sito istituzionale, i materiali didattici, i servizi online e gli strumenti attraverso i quali studenti, docenti e personale accedono alle informazioni e interagiscono con l'Ateneo.

La qualità di tale ecosistema dipende dalla capacità dei diversi ambienti di operare in modo coerente e di accompagnare l'utente nelle principali fasi del rapporto con l'Università: conoscenza dell'offerta, orientamento, immatricolazione, accesso alle attività didattiche, gestione della carriera, comunicazione con le strutture e fruizione dei servizi.

Nel triennio 2026–2028, Unidav intende realizzare un piano organico di potenziamento dell'ecosistema digitale. Il percorso prenderà avvio dalla ricognizione dello stato delle piattaforme, del sito, dei servizi e dei materiali didattici e dalla conseguente individuazione degli interventi necessari. L'attuazione sarà graduale e consentirà di concentrare inizialmente le risorse sugli interventi considerati prioritari, proseguendo successivamente con il completamento, il consolidamento e il monitoraggio delle soluzioni adottate.

L'evoluzione del Learning Management System dovrà sostenere, accanto alla disponibilità dei contenuti, l'organizzazione delle attività didattiche, l'interazione, il tutorato, il monitoraggio della partecipazione e la raccolta delle informazioni utili a valutare l'andamento dei percorsi. La tecnologia deve essere funzionale al modello formativo e non determinare un'organizzazione della didattica subordinata alle sole caratteristiche degli strumenti disponibili.

L'aggiornamento dei materiali didattici costituisce parte integrante di questo processo. La qualità dei contenuti richiede coerenza con gli obiettivi degli insegnamenti, adeguatezza scientifica, chiarezza espositiva, fruibilità e aggiornamento periodico. Gli interventi tecnologici e quelli sui materiali dovranno pertanto procedere in modo coordinato, evitando che l'ammodernamento delle piattaforme resti separato dalla revisione dell'esperienza didattica.

Anche il sito istituzionale assume una funzione centrale. Esso rappresenta il principale punto di accesso alle informazioni sull'Ateneo e deve consentire a studenti, potenziali iscritti e portatori di interesse di individuare con chiarezza l'offerta formativa, le regole, i servizi, le opportunità e le attività istituzionali. Il suo aggiornamento dovrà riguardare tanto gli aspetti tecnologici e grafici quanto l'organizzazione e l'affidabilità dei contenuti.

Il potenziamento dei servizi digitali dovrà inoltre favorire una maggiore continuità tra gli ambienti utilizzati, riducendo la frammentazione dei percorsi di accesso alle informazioni e alle funzioni disponibili. L'integrazione dovrà essere perseguita in modo proporzionato alle esigenze dell'Ateneo e alla sostenibilità degli interventi, privilegiando soluzioni capaci di produrre benefici effettivi per gli utenti e per le strutture.

### Accessibilità, protezione dei dati e sicurezza

L'accessibilità costituisce un requisito trasversale dell'ecosistema digitale e una condizione necessaria affinché il modello telematico possa esprimere pienamente la propria funzione inclusiva. Piattaforme, contenuti e servizi devono essere progressivamente progettati e aggiornati in modo da ridurre le barriere alla fruizione e consentire l'accesso alle informazioni e alle attività da parte di utenti con esigenze differenti.

La verifica dell'accessibilità sarà integrata nella ricognizione e nella programmazione degli interventi, fin dalla fase di progettazione. Riguarda le caratteristiche tecniche degli strumenti e, insieme, la struttura dei contenuti, la comprensibilità delle informazioni e la semplicità dei percorsi di utilizzo.

Sul piano dei riferimenti, il D.M. 1835/2024 richiede che la piattaforma dei corsi a distanza favorisca l'accesso delle persone con disabilità. L'Ateneo assume inoltre come riferimento tecnico le Linee guida AgID sull'accessibilità degli strumenti informatici e lo standard UNI CEI EN 301549 (WCAG 2.1, livello AA). L'applicabilità a Unidav, ente non statale, della L. 4/2004 e del D.Lgs. 82/2022 (European Accessibility Act, limitatamente ad alcuni servizi come il commercio elettronico) è oggetto di verifica; indipendentemente dall'esito, la pubblicazione di una dichiarazione di accessibilità è proposta come buona pratica.

La trasformazione digitale deve essere accompagnata da un adeguato presidio della protezione dei dati personali e della sicurezza informatica. La crescente rilevanza dei sistemi digitali per la didattica e per la gestione rende necessario valutare con attenzione le modalità di raccolta, accesso, conservazione e utilizzo delle informazioni.

Nel triennio, gli interventi di aggiornamento dovranno pertanto considerare anche l'affidabilità delle soluzioni, la continuità operativa, la gestione degli accessi e la prevenzione dei rischi. Tali aspetti devono essere integrati nella progettazione e nella gestione ordinaria dell'ecosistema digitale, senza essere affidati esclusivamente a controlli successivi o a risposte determinate da singoli eventi.

### Servizi e relazione con gli studenti

I servizi rappresentano il punto di raccordo tra l'organizzazione dell'Ateneo e l'esperienza concreta dello studente. In un modello telematico, la distanza fisica rende particolarmente importante la possibilità di individuare facilmente gli interlocutori, ricevere informazioni comprensibili e ottenere risposte coerenti nelle diverse fasi del percorso.

La dimensione contenuta di Unidav consente di mantenere una relazione diretta con la popolazione studentesca e costituisce una base favorevole per sviluppare servizi attenti alle differenti esigenze degli iscritti. Tale caratteristica dovrà essere preservata anche nel caso di una progressiva crescita delle attività, evitando che l'ampliamento della base studentesca o dell'offerta determini una perdita di prossimità e di capacità di accompagnamento.

Nel triennio, il miglioramento dei servizi dovrà interessare l'intero percorso dello studente, dall'orientamento iniziale alla gestione della carriera, dal supporto alla didattica alle procedure conclusive. Particolare rilievo assumono la chiarezza delle informazioni, la coerenza delle comunicazioni provenienti dalle diverse strutture, la tempestività delle risposte e la possibilità di svolgere online le principali attività amministrative.

Il tutorato mantiene una funzione essenziale nell'accompagnamento degli studenti e nel collegamento tra attività didattiche, esigenze individuali e servizi. Il suo sviluppo dovrà essere coordinato con l'evoluzione degli ambienti digitali e con le evidenze relative alla partecipazione, alla regolarità delle carriere e agli abbandoni.

Le opinioni degli studenti offriranno elementi utili per individuare le aree che richiedono interventi e per verificare la qualità percepita dei servizi. Le rilevazioni dovranno essere lette insieme alle richieste ricevute dalle strutture, ai dati di utilizzo degli ambienti digitali e alle informazioni sulle carriere, così da distinguere criticità occasionali da esigenze di carattere più generale.

L'evoluzione dei servizi sarà pertanto collegata al piano di potenziamento dell'ecosistema digitale, ma non potrà essere ridotta alla sola introduzione di nuovi strumenti. La qualità della relazione con lo studente dipende anche dalla chiarezza delle responsabilità, dalla preparazione del personale e dalla capacità delle strutture di operare in modo coordinato.

### Prospettive di sviluppo

Nel triennio 2026–2028 lo sviluppo dell'Ateneo poggerà su programmazione economico-finanziaria, diversificazione delle attività e delle entrate, capacità progettuale, offerta post-laurea, iniziative per i target strategici e potenziamento dell'ecosistema digitale. Queste leve sono tradotte in obiettivi e indicatori nelle Aree E e F; la sostenibilità sarà verificata sulla capacità di collegare le scelte alle risorse e di realizzare gli interventi secondo una progressione verificabile.

## 4.6 Analisi SWOT

La SWOT sintetizza le evidenze del contesto esterno e interno, selezionando i fattori più rilevanti per il triennio. Forze e debolezze riguardano elementi su cui l'Ateneo può intervenire direttamente; opportunità e minacce derivano dall'evoluzione di domanda, norme, competizione e tecnologie. La matrice costituisce il raccordo tra il quadro conoscitivo e la definizione delle sfide e delle aree strategiche.

### Punti di forza

- **Offerta focalizzata e coerente con il comparto telematico:** concentrazione nelle aree pedagogico-formativa ed economica, a domanda significativa.
- **Modello organizzativo snello e prossimità decisionale:** un unico Dipartimento e dimensione contenuta favoriscono raccordo e tempestività.
- **Centralità dello studente e servizi di accompagnamento:** tutorato e supporto per una popolazione eterogenea.
- **Capacità di partecipazione a progetti competitivi:** esperienza nei bandi nazionali come base per ricerca e nuove fonti di finanziamento.
- **Coerenza tra dimensione dell'offerta e sostenibilità:** la razionalizzazione consente uno sviluppo graduale.
- **Know-how e relazioni con l'Università "G. d'Annunzio":** patrimonio organizzativo e scientifico da valorizzare.
- **Identità istituzionale e reputazione costruite nel tempo:** base per accrescere la riconoscibilità.

### Punti di debolezza

- **Concentrazione dell'offerta formativa:** in un numero circoscritto di ambiti disciplinari, con minore capacità di intercettare segmenti diversi della domanda.
- **Concentrazione degli iscritti:** la maggior parte degli studenti è iscritta alla L-19.
- **Limitata consistenza della docenza strutturata rispetto alle esigenze:** della didattica, della ricerca e del Dottorato.
- **Visibilità del posizionamento:** comunicazione da coordinare per valorizzare il profilo dell'Ateneo.
- **Legame operativo ancora stretto con la Fondazione e l'Università "G. d'Annunzio":** alcune funzioni accademiche e gestionali si avvalgono ancora del loro supporto.
- **Processi e flussi informativi da integrare:** per sostenere programmazione e monitoraggio.
- **Accreditamento periodico condizionato:** fino al superamento delle condizioni non consente l'attivazione di nuovi Corsi di Studio.
- **Margini di sviluppo dell'offerta magistrale e post-laurea:** LM-56 e post-laurea richiedono maggiore riconoscibilità e una programmazione stabile.

### Opportunità

- **Crescita strutturale del comparto telematico:** amplia il bacino potenziale.
- **Formazione lungo tutto l'arco della vita:** domanda di aggiornamento e riqualificazione per magistrali, master e formazione continua.
- **Innovazione tecnologica:** IA, piattaforme e ambienti di apprendimento per didattica, tutorato, accessibilità e servizi.
- **Collaborazioni con università, imprese e istituzioni:** per ricerca, formazione continua e Terza Missione.
- **Programmi competitivi nazionali ed europei:** per sviluppo scientifico, innovazione e infrastrutture.
- **Piena validità giuridica dei titoli:** equiparazione dei titoli telematici a quelli in presenza.
- **Comparto regolato e circoscritto:** numero definito di telematiche riconosciute dal MUR: spazio per qualità e specializzazione.

### Minacce

- **Contrazione demografica:** riduzione delle coorti giovanili e maggiore competizione.
- **Competizione nel comparto telematico:** grandi Atenei con forte capacità di investimento.
- **Requisiti di accreditamento più stringenti:** docenza, didattica, ricerca, servizi e organizzazione.
- **Rischi informatici:** sicurezza, continuità operativa, protezione dei dati.
- **Rapida evoluzione tecnologica:** rischio di obsolescenza di soluzioni e competenze.
- **Didattica a distanza degli Atenei in presenza:** riduce la distanza tra i modelli e aumenta i concorrenti.
- **Incertezza normativa sugli esami:** possibili effetti su organizzazione, costi e flessibilità.
- **Diffidenze reputazionali:** pregiudizi verso la formazione a distanza.

# 5. Le sfide e l'orientamento strategico 2026–2028

L'analisi del contesto e la SWOT delineano opportunità significative (crescita del comparto, diversificazione della domanda, apprendimento permanente, innovazione digitale) in un sistema caratterizzato da concorrenza crescente, requisiti di accreditamento in evoluzione e riduzione delle coorti giovanili. Ne discendono sei sfide: le questioni su cui l'Ateneo dovrà assumere decisioni, destinare risorse e verificare risultati.

## 5.1 Le sfide del triennio

| | |
|---|---|
| 1 | **Consolidare l'offerta formativa senza disperdere le risorse**<br>Preservare attrattività e qualità della L-19, principale corso dell'Ateneo; rafforzare riconoscibilità e capacità attrattiva della LM-56; sviluppare il post-laurea in modo selettivo, costruendo un'offerta equilibrata senza ampliamenti indiscriminati. |
| 2 | **Migliorare qualità e continuità dell'esperienza studentesca**<br>La flessibilità non garantisce da sola regolarità e completamento: occorre migliorare insieme soddisfazione, regolarità e prevenzione degli abbandoni, usando in modo coordinato opinioni degli studenti e dati di carriera. |
| 3 | **Rendere stabile la capacità scientifica, progettuale e di relazione**<br>Trasformare le esperienze di ricerca e progettazione in una capacità continuativa, collegata alle linee del Dipartimento e al Dottorato, con adeguato presidio di attuazione e rendicontazione; rafforzare la programmazione coordinata delle iniziative di Terza Missione, valorizzando le esperienze già realizzate e sviluppandone la continuità e la capacità di produrre risultati; sviluppare le relazioni con atenei italiani ed esteri a partire dalla Erasmus Charter for Higher Education. |
| 4 | **Rafforzare competenze interne e autonomia organizzativa**<br>Ampliare gradualmente la docenza strutturata e aggiornare le competenze del personale tecnico-amministrativo, sviluppando le capacità necessarie a presidiare direttamente le funzioni dell'Ateneo, valorizzando le relazioni con la Fondazione e l'Università "G. d'Annunzio". |
| 5 | **Adeguare l'ecosistema digitale a didattica e servizi**<br>Sviluppare un programma coordinato di interventi per l'innovazione digitale, fondato su ricognizione e priorità, garantendo accessibilità, protezione dei dati, sicurezza e continuità operativa, e aggiornando le competenze di chi usa e gestisce gli strumenti. |
| 6 | **Assicurare la sostenibilità dello sviluppo**<br>Concentrare le risorse sulle priorità, valutare preventivamente gli effetti delle scelte, preservare l'accessibilità economica coerente con la Mission e diversificare attività e fonti di entrata in modo proporzionato alla capacità di attuazione. |

Ogni sfida trova risposta in una o più aree strategiche: la prima nelle Aree A e F, la seconda nell'Area A, la terza nelle Aree B, D e G, la quarta nell'Area C, la quinta nell'Area E, la sesta nell'Area F.

## 5.2 L'orientamento alla focalizzazione e al consolidamento

Il Piano assume la **focalizzazione** e il **consolidamento** come criteri generali delle scelte del triennio, per un modello di sviluppo selettivo, graduale e sostenibile. La focalizzazione è una precisa scelta di governo: ogni opportunità è valutata, oltre che per la sua attrattività immediata, per la capacità dell'Ateneo di sostenerla e integrarla stabilmente, secondo criteri di coerenza scientifica e formativa, adeguatezza delle risorse, rilevanza della domanda e sostenibilità. Essa valorizza la dimensione contenuta e l'unico Dipartimento, purché accompagnata da responsabilità chiare, processi definiti e raccordo stabile tra programmazione e gestione.

Il consolidamento interviene in modo programmato su qualità della didattica e dei servizi, struttura accademica, competenze del personale, produzione scientifica, capacità progettuale, processi ed ecosistema digitale. La sostenibilità consiste nella capacità di programmare gli investimenti mantenendo l'equilibrio tra accessibilità economica e qualità.

**IL PERCORSO DI AUTONOMIA**

L'**autonomia** è un obiettivo progressivo del triennio, perseguito valorizzando le relazioni con la Fondazione e con l'Università "G. d'Annunzio" e definendo responsabilità sempre più chiaramente distinte. Il Piano ne considera tre dimensioni, ciascuna con proprie leve e indicatori:

- **Accademica e scientifica**: reclutamento di docenza strutturata e graduale riduzione del ricorso alla docenza esterna (IC.1); fondo dipartimentale per la ricerca (IB.4); capacità progettuale (IB.2).
- **Organizzativa e gestionale**: potenziamento del personale tecnico-amministrativo e superamento delle collaborazioni sostituite (IC.4); definizione dei processi prioritari (IC.3); sistemi informativi propri (IE.3).
- **Economico-finanziaria**: equilibrio economico senza contributi straordinari di sostegno e copertura finanziaria documentata degli investimenti di sviluppo (IF.7); diversificazione delle entrate attraverso progetti competitivi e post-laurea (IF.1, IF.2).

Il consolidamento resta aperto a nuovi segmenti di domanda. La strategia del triennio è **prudente e conservativa**: da un lato presidia il bacino che oggi caratterizza Unidav, composto in prevalenza da studentesse e studenti in età adulta, spesso lavoratori e presumibilmente in età genitoriale, con agevolazioni sulla retta e servizi orientati alla conciliazione; dall'altro **non rinuncia ad attrarre i più giovani**, in coerenza con la crescita della componente under 22 tra gli immatricolati alle telematiche, attraverso l'orientamento con le scuole, condizioni dedicate ai neodiplomati e, una volta superate le condizioni poste dall'accreditamento periodico, la valutazione di nuovi percorsi formativi più rispondenti alle loro attese (Aree A e F).

Lo sviluppo dell'Ateneo sarà valutato, oltre che sulla crescita degli iscritti e delle attività, su **qualità dei risultati, regolarità dei percorsi, competenze interne, capacità di attrarre risorse progettuali, qualità dei servizi e progressiva autonomia**. Focalizzazione e consolidamento sono il criterio comune alle sette aree strategiche: rendere Unidav più solida, riconoscibile e sostenibile.

# 6. Le aree strategiche, gli obiettivi e le azioni

Le sfide e l'orientamento alla focalizzazione e al consolidamento trovano attuazione in **sette aree strategiche**, che corrispondono agli ambiti in cui Unidav concentra attenzione, risorse e iniziative nel triennio. Per ciascuna area il Piano presenta il quadro di riferimento, la scheda dell'obiettivo strategico con linee di intervento, azioni, responsabilità e collegamenti, e la tabella degli indicatori con baseline / prima rilevazione e target annuali.

| | Area strategica | Obiettivo strategico | Indicatori |
|---|---|---|---|
| A | Didattica e comunità studentesca | Rafforzare la qualità della didattica e migliorare l'esperienza formativa degli studenti, consolidando l'offerta esistente e garantendo elevati livelli di supporto e accompagnamento lungo il percorso universitario. | IA.1, IA.2, IA.3, IA.4 |
| B | Ricerca | Rafforzare la produzione scientifica e la capacità progettuale dell'Ateneo, valorizzando il ruolo del Dipartimento e sviluppando in modo progressivo la partecipazione a reti e iniziative di ricerca. | IB.1, IB.2, IB.3, IB.4 |
| C | Governance, assetto organizzativo e capitale umano | Dotare l'Ateneo di una struttura accademica e tecnico-amministrativa adeguata, per numero e competenze, a presidiare direttamente le proprie funzioni, con responsabilità e processi chiaramente definiti. | IC.1, IC.2, IC.3, IC.4, IC.5 |
| D | Terza Missione | Rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella diffusione delle conoscenze e nello sviluppo delle relazioni con il contesto istituzionale, sociale, professionale e produttivo. | ID.1, ID.2, ID.3, ID.4 |

| | Area strategica | Obiettivo strategico | Indicatori |
|---|---|---|---|
| E | Innovazione e potenziamento dell'ecosistema digitale | Potenziare l'ecosistema digitale dell'Ateneo, migliorando progressivamente l'efficacia degli ambienti di apprendimento, dei servizi digitali, del sito istituzionale e dei materiali didattici, con particolare attenzione all'accessibilità e alla continuità operativa. | IE.1, IE.2, IE.3, IE.4 |
| F | Sostenibilità economico-gestionale e sviluppo istituzionale | Assicurare la sostenibilità economico-gestionale dell'Ateneo e consolidare lo sviluppo attraverso la diversificazione delle attività e delle fonti di entrata e il rafforzamento della riconoscibilità istituzionale. | IF.1, IF.2, IF.3, IF.4, IF.5, IF.6, IF.7 |
| G | Internazionalizzazione | Sviluppare la dimensione internazionale dell'Ateneo in forma sostenibile e coerente con il profilo della comunità accademica, rendendo effettivamente accessibili le opportunità offerte dalla ECHE e dagli accordi con atenei partner. | IG.1, IG.2, IG.3 |

*Tabella 6.1 – Quadro sinottico delle aree strategiche 2026–2028.*

## A AREA STRATEGICA A
## Didattica e comunità studentesca

La prima area è orientata al consolidamento della qualità dell'offerta formativa e al miglioramento dell'esperienza delle studentesse e degli studenti, riconosciuti come componente centrale della comunità accademica. Nel triennio Unidav concentrerà prioritariamente l'attenzione sui Corsi di Studio attivi, verificandone la coerenza con le aree scientifiche presidiate, l'adeguatezza delle competenze disponibili e le condizioni necessarie ad assicurarne la sostenibilità nel tempo. La focalizzazione nelle aree pedagogico-formativa ed economica consentirà di indirizzare le risorse verso il miglioramento dei percorsi, l'aggiornamento dei contenuti e il rafforzamento delle attività di accompagnamento.

La focalizzazione dell'offerta, che ha comportato la **sospensione dell'attivazione del Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (LMG/01)**, riconduce l'offerta a percorsi con una struttura di costi proporzionata alla domanda e alle risorse disponibili; tra l'a.a. 2024/2025 e l'a.a. 2025/2026 gli iscritti ai corsi di laurea sono passati da 625 a 1.053. Il Corso di laurea **L-19** rappresenta il principale ambito di consolidamento dell'offerta. Per la **LM-56** l'Ateneo valuterà le azioni più appropriate per accrescerne progressivamente la riconoscibilità e la capacità attrattiva, tenendo conto dell'andamento delle iscrizioni, della domanda formativa e delle prospettive professionali dell'area economica. L'eventuale evoluzione dell'offerta, inclusa la possibile riattivazione dei corsi sospesi, sarà esaminata sulla base della domanda, delle competenze scientifiche e didattiche disponibili e delle condizioni accademiche, organizzative ed economico-gestionali, evitando ampliamenti non adeguatamente sostenuti.

Particolare attenzione sarà dedicata all'aggiornamento periodico degli insegnamenti, dei materiali didattici e dei syllabi, affinché i contenuti restino coerenti con gli obiettivi formativi, con l'evoluzione delle discipline e con i profili culturali e professionali individuati; la revisione sarà accompagnata dalla verifica delle metodologie didattiche e delle modalità di accertamento dell'apprendimento.

Il miglioramento della didattica sarà collegato all'andamento delle carriere, alla soddisfazione degli studenti e alla prevenzione degli abbandoni. La flessibilità del modello telematico dovrà essere sostenuta da un'organizzazione capace di accompagnare studenti con condizioni anagrafiche, personali e professionali differenti, compresi coloro che conciliano lo studio con il lavoro o riprendono il percorso dopo un'interruzione. Il tutorato, l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, la chiarezza delle informazioni e l'accessibilità dei servizi concorreranno a favorire scelte consapevoli, una partecipazione continuativa e il completamento degli studi. Opinioni degli studenti, dati sulle carriere e ulteriori evidenze saranno utilizzati congiuntamente nei processi di progettazione, monitoraggio e riesame. Un'indagine pilota svolta nel 2026 su studenti ed ex studenti, nell'ambito di un progetto di ricerca dell'Ateneo, conferma la conciliazione tra studio e lavoro come principale motivo di scelta e indica nella tempestività delle risposte di segreteria e tutor la leva con il maggiore effetto sulla soddisfazione.

| OBIETTIVO STRATEGICO A.1 | **Rafforzare la qualità della didattica e migliorare l'esperienza formativa degli studenti, consolidando l'offerta esistente e garantendo elevati livelli di supporto e accompagnamento lungo il percorso universitario.** |
|---|---|
| **Linee di intervento** | **A.1.1 Consolidamento dei Corsi di Studio attivi**: coerenza tra progettazione formativa, obiettivi di apprendimento, competenze disponibili e sostenibilità dell'offerta.<br>**A.1.2 Rafforzamento del supporto agli studenti**: tutorato, orientamento e accompagnamento allo studio per la regolarità delle carriere e la riduzione degli abbandoni.<br>**A.1.3 Aggiornamento dei contenuti e dell'esperienza formativa**: revisione progressiva di insegnamenti e materiali, anche sulla base delle opinioni degli studenti e dei dati di carriera. |
| **Azioni e responsabili dell'attuazione** | • Consolidamento dei CdS L-19 e LM-56; rimodulazione dell'offerta in termini numerici e valutazione delle condizioni per l'eventuale riattivazione dei corsi sospesi. *(Resp.: Rettore; Senato Accademico; Presidenti dei CdS)*<br>• Valutazione, una volta superate le condizioni dell'accreditamento periodico e verificati requisiti e sostenibilità, di un nuovo Corso di Studio o di nuovi percorsi formativi attrattivi per i più giovani. *(Resp.: Senato Accademico; CdA; Direttore del Dipartimento)*<br>• Revisione degli obiettivi formativi dei CdS e delle schede di insegnamento (syllabi); certificazione dei materiali didattici (DM 1835/2024). *(Resp.: Presidenti dei CdS; docenti titolari)*<br>• Rafforzamento del tutorato (presenza e rapporto tutor/studenti) e dell'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, con attenzione alle matricole neodiplomate e monitoraggio periodico degli esiti. *(Resp.: Presidenti dei CdS; Segreteria studenti)*<br>• Miglioramento dei servizi di erogazione della didattica online, anche con soluzioni innovative basate sull'intelligenza artificiale. *(Resp.: Direttore Generale; Area IT)*<br>• Utilizzo integrato delle opinioni (studenti, laureandi, dottorandi e laureati, con rilevazione dei laureati digitalizzata) e dei dati sulle carriere. *(Resp.: Presidio della Qualità; Presidenti dei CdS)*<br>• Partecipazione studentesca: aggiornamento della regolamentazione delle rappresentanze, valutazione del riconoscimento di CFU ai rappresentanti, iniziative informative sul ruolo degli studenti nell'AQ. *(Resp.: Senato Accademico; Presidio della Qualità)*<br>• Definizione di standard di tempestività per le risposte di segreteria e tutor alle richieste degli studenti, differenziati per tipologia di richiesta e monitorati attraverso il gestionale interno; l'attuazione è verificata nel monitoraggio annuale del Piano sulla base dei dati del gestionale. *(Resp.: Direttore Generale; Segreteria studenti; Presidenti dei CdS)*<br>• Inclusione: consolidamento del servizio "Includendo" e della Commissione BES, con presa in carico strutturata degli studenti con esigenze specifiche in ciascun CdS. *(Resp.: Commissione BES; Presidenti dei CdS)* |
| **Responsabilità politica** | Rettore; Presidenti dei CdS |
| **Riferimento gestionale** | Segreteria studenti; Didattica; strutture di supporto alla didattica |
| **Responsabili del monitoraggio annuale** | Rilevazione: Presidenti CdS · Supporto metodologico: Presidio della Qualità · Esame accademico e formulazione di proposte negli ambiti di competenza: Senato Accademico · Esame e determinazioni nell'ambito delle competenze statutarie: Consiglio di Amministrazione · Valutazione indipendente: Nucleo di Valutazione |
| **Collegamenti** | V1, V2, V3 · AVA3: Ambito D (D.CDS) · SDG 4 (4.3, 4.4), SDG 10 |

### Indicatori e target

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **IA.1** | Soddisfazione complessiva studenti | 85% | 87% | 89% | 90% | Presidenti CdS | Questionari studenti |
| **IA.2** | Tasso di regolarità negli studi | 60% | 63% | 66% | 70% | Presidenti CdS | SUA-CdS / dati studenti |
| **IA.3** | Tasso di abbandono | 25% | 23% | 21% | 20% | Presidenti CdS | Dati Segreteria |
| **IA.4** | Aggiornamento contenuti didattici | 50% degli insegnamenti | 65% | 70% | 80% | Presidenti CdS | Monitoraggio didattica |

## B AREA STRATEGICA B
## Ricerca

La seconda area riguarda il rafforzamento della capacità scientifica e progettuale dell'Ateneo, componente essenziale della qualificazione della docenza, dell'aggiornamento dei contenuti formativi e del consolidamento del profilo accademico di Unidav. La programmazione della ricerca sarà ricondotta alle linee scientifiche del Dipartimento e alle aree disciplinari presidiate, valorizzando, ove coerente, le possibilità di integrazione interdisciplinare, per favorire una produzione scientifica più continua e riconoscibile e una maggiore partecipazione dei docenti e dei ricercatori alle attività del Dipartimento, del Dottorato e dei gruppi di ricerca. Il **Laboratorio di Ricerca sulla Transizione Digitale e Sostenibilità delle Nuove Tecnologie «Hugo Gernsback»**, istituito nel 2023, costituisce la sede in cui favorire l'integrazione interdisciplinare delle attività di ricerca, in un ambito coerente con la natura telematica dell'Ateneo, e rappresenta un elemento di raccordo e di stimolo per i docenti in convenzione, che vi trovano un contesto stabile in cui sviluppare attività di ricerca con Unidav. A sostegno di tali attività l'Ateneo destinerà risorse economiche dedicate, con un incremento del fondo per la ricerca del 10% annuo nel triennio. Il fondo, già operativo con una dotazione di 20.000 euro annui per le pubblicazioni dei ricercatori incardinati e dei dottorandi (fino a 2.000 euro per pubblicazione, con parere di congruità del Dipartimento), sarà incrementato: **dal 2026 il fondo dipartimentale per la ricerca sarà ampliato anche ai docenti in convenzione con affiliazione Unidav, oltre che ai docenti strutturati**, così da valorizzare l'intero corpo docente che contribuisce alle attività scientifiche dell'Ateneo e sostenerne la produzione scientifica.

Il rafforzamento della ricerca deve confrontarsi con la dimensione ancora contenuta del corpo docente strutturato, che costituisce un elemento di attenzione per la continuità della produzione scientifica, la diversificazione delle competenze e la capacità di partecipazione a iniziative progettuali complesse. Il progressivo rafforzamento dell'organico accademico, programmato nell'Area C come scelta di consolidamento complessivo dell'Ateneo, assume quindi rilievo anche per la capacità di ricerca e per la partecipazione ai successivi esercizi di **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)**: l'incremento del personale docente e ricercatore potrà ampliare la platea dei ricercatori attivi e la produzione scientifica, diversificare le competenze disciplinari e rafforzare la continuità delle attività, mentre il numero dei ricercatori concorre, secondo le regole dei rispettivi bandi, a determinare i prodotti attesi. La crescita dell'organico non si traduce di per sé in migliori esiti della valutazione, che dipendono dalla qualità dei prodotti e dai criteri applicati: le politiche di reclutamento e di sviluppo del personale accademico dovranno perciò raccordarsi con le iniziative di sostegno alla qualità della produzione scientifica e di valorizzazione delle competenze già disponibili, a partire dal Laboratorio «Hugo Gernsback» e dall'ampliamento del fondo dipartimentale ai docenti in convenzione, e con l'ampliamento delle opportunità di collaborazione e partecipazione alle attività di ricerca dell'Ateneo. Il rafforzamento della capacità scientifica dipende così sia dall'evoluzione della consistenza del personale sia dalla costruzione di condizioni organizzative, collaborative e finanziarie favorevoli alla continuità e alla qualità della produzione scientifica.

La produzione scientifica sarà considerata nell'ambito di un processo più ampio di sviluppo delle competenze, partecipazione al confronto accademico e integrazione tra ricerca e didattica, con attenzione alla continuità delle attività, alla qualità dei risultati e al loro contributo all'aggiornamento dei contenuti. Nella programmazione strategica della ricerca l'Ateneo riconosce alla VQR un ruolo di riferimento per l'analisi della produzione scientifica e

l'individuazione delle priorità di miglioramento: gli esiti della **VQR 2020–2024**, una volta disponibili, saranno analizzati dal Dipartimento per individuare i punti di forza, gli eventuali ambiti di criticità e le opportunità di consolidamento delle attività scientifiche, e le risultanze contribuiranno a orientare la programmazione dipartimentale, le iniziative di sostegno alla ricerca e lo sviluppo delle collaborazioni scientifiche.

Unidav ha già dimostrato una concreta capacità di intercettare finanziamenti competitivi: nell'a.a. 2024/2025 **sono stati acquisiti finanziamenti su bandi competitivi per circa 326.000 euro, relativi a due progetti**, di cui uno di ricerca: il primo dato è misurato da IF.1, che considera tutti i progetti competitivi, il secondo da IB.2, limitato ai progetti di ricerca. Nel triennio l'Ateneo intende rendere stabile questa capacità, individuando opportunità coerenti con le proprie linee di ricerca e competenze. La selezione dei bandi terrà conto della qualità dei partenariati, delle ricadute scientifiche e formative attese e della capacità di assicurare un adeguato presidio. Alla progettazione si affiancherà una particolare attenzione all'attuazione, al monitoraggio e alla rendicontazione: il raccordo tra componente accademica e strutture amministrative è condizione essenziale per la corretta gestione delle iniziative finanziate.

Il **Dottorato in Sustainable Blue Economy and One Health**, giunto al 41° ciclo nel 2025, costituisce uno degli ambiti attraverso cui sostenere lo sviluppo scientifico dell'Ateneo: saranno monitorate qualità e sostenibilità del percorso, partecipazione dei dottorandi alla ricerca e ai progetti, produzione scientifica e collaborazioni nazionali e internazionali. L'Ateneo favorirà inoltre la partecipazione a reti scientifiche e la costruzione di rapporti continuativi con università ed enti di ricerca, anche internazionali (Area G), valutandone la rilevanza in base alla capacità di tradursi in attività effettive e risultati riconoscibili.

| OBIETTIVO STRATEGICO B.1 | **Rafforzare la produzione scientifica e la capacità progettuale dell'Ateneo, valorizzando il ruolo del Dipartimento e sviluppando in modo progressivo la partecipazione a reti e iniziative di ricerca.** |
|---|---|
| **Linee di intervento** | **B.1.1 Sviluppo della produzione scientifica**: continuità, stabilità e riconoscibilità delle attività di ricerca di docenti e ricercatori, anche attraverso l'ampliamento del fondo dipartimentale ai docenti in convenzione.<br>**B.1.2 Partecipazione a progetti competitivi**: selezione di opportunità coerenti con le linee di ricerca e le competenze disponibili.<br>**B.1.3 Collaborazioni scientifiche e Dottorato**: reti con università, enti di ricerca e soggetti qualificati; consolidamento del Dottorato. |
| **Azioni e responsabili dell'attuazione** | • Destinazione di risorse economiche alla ricerca e incremento del fondo del 10% annuo nel triennio. *(Resp.: CdA; Direttore del Dipartimento)*<br>• **Dal 2026: ampliamento del fondo dipartimentale per la ricerca ai docenti in convenzione, oltre che ai docenti strutturati.** *(Resp.: CdA; Direttore del Dipartimento)*<br>• Analisi degli esiti della VQR 2020–2024, successivamente alla loro pubblicazione e nei limiti delle informazioni effettivamente disponibili, finalizzata all'individuazione dei punti di forza e degli ambiti di miglioramento della produzione scientifica dell'Ateneo e all'orientamento delle conseguenti priorità di programmazione dipartimentale, delle iniziative di sostegno alla ricerca e delle opportunità di collaborazione scientifica. *(Resp.: Direttore del Dipartimento)*<br>• Partecipazione selettiva a programmi competitivi nazionali ed europei, con presidio di gestione e rendicontazione. *(Resp.: Direttore del Dipartimento; Ufficio Progettazione)*<br>• Raccordo tra Dipartimento, Dottorato e attività progettuali; sviluppo di reti e collaborazioni scientifiche. *(Resp.: Direttore del Dipartimento; Coordinatore del Dottorato)*<br>• Autonomia del Dipartimento: budget dedicato con criteri trasparenti di distribuzione, regolamento unico per la ricerca, riscontro formale degli Organi sulle relazioni dipartimentali. *(Resp.: CdA; Senato Accademico; Direttore del Dipartimento)*<br>• Sistema informatizzato per l'archiviazione e il monitoraggio dei prodotti della ricerca, anche tramite il gestionale interno di Ateneo. *(Resp.: Direttore del Dipartimento; Area IT)* |
| **Responsabilità politica** | Direttore del Dipartimento |

| | |
|---|---|
| **Riferimento gestionale** | Segreteria dipartimentale; Ufficio Progettazione |
| **Responsabili del monitoraggio annuale** | Rilevazione: Direttore del Dipartimento · Supporto metodologico: Presidio della Qualità · Esame accademico e formulazione di proposte negli ambiti di competenza: Senato Accademico · Esame e determinazioni nell'ambito delle competenze statutarie: Consiglio di Amministrazione · Valutazione indipendente: Nucleo di Valutazione |
| **Collegamenti** | V1, V4 · AVA3: Ambito E, D.PHD · SDG 4, SDG 9, SDG 14, SDG 17 |

### Indicatori e target

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **IB.1** | Pubblicazioni scientifiche annue | 15 | 18 | 21 | 24 | Direttore del Dipartimento | SUA-RD/TM (monitoraggio annuale del Dipartimento) |
| **IB.2** | Progetti di ricerca finanziati su bandi competitivi (numero per anno) | 1 (a.a. 2024/2025) | 1 | 2 | 3 | Direttore del Dipartimento | Segreteria dipartimentale |
| **IB.3** | Numero di collaborazioni scientifiche strutturate con università, enti e centri di ricerca | 1 | 1 | 2 | 3 | Direttore del Dipartimento | Segreteria dipartimentale |
| **IB.4** | Incremento del fondo dipartimentale per la ricerca (10% annuo) e ampliamento ai docenti in convenzione | Fondo di 20.000 € annui per ricercatori incardinati e dottorandi | Fondo di 22.000 € (+10%); proposta al CdA di ampliamento ai docenti in convenzione | Fondo di 24.200 € (+10%); accesso al fondo a regime | Fondo di 26.620 € (+10%); verifica degli esiti sulla produzione scientifica | Direttore del Dipartimento | Delibere degli organi competenti |

## C AREA STRATEGICA C
## Governance, assetto organizzativo e capitale umano

La terza area riguarda il consolidamento dell'assetto organizzativo e lo sviluppo delle competenze necessarie a sostenere con continuità le funzioni dell'Ateneo. L'azione sarà orientata a migliorare il raccordo tra indirizzo strategico, programmazione accademica, gestione amministrativa e impiego delle risorse. La dimensione contenuta e l'unico Dipartimento favoriscono la prossimità tra Organi, strutture e amministrazione, ma devono essere sostenuti da responsabilità chiaramente individuate, procedure adeguate e flussi informativi capaci di assicurare continuità e tracciabilità: gli indirizzi strategici vanno tradotti in programmi, responsabilità e attività coerenti con le risorse effettivamente disponibili.

L'Assicurazione della Qualità continuerà a costituire parte integrante della programmazione e della gestione: il Presidio della Qualità assicura coordinamento e supporto metodologico, mentre Dipartimento, Corsi di Studio e Dottorato esercitano le responsabilità relative alle attività di competenza; le valutazioni del Nucleo e il contributo della Commissione Paritetica concorrono a individuare le esigenze di intervento. Prosegue inoltre l'attuazione delle azioni conseguenti all'**accreditamento periodico condizionato**, integrate nei processi ordinari e ricondotte alle responsabilità degli Organi e delle strutture competenti. Il Presidio monitora l'attuazione delle azioni di miglioramento con un file di

controllo condiviso che ne traccia stato di avanzamento ed evidenze; nella seconda metà del 2026 sarà avviato il **riesame del Sistema di AQ e del Sistema di Governo**, anche in vista della revisione dello Statuto e di un organigramma semplificato e proporzionato alle dimensioni dell'Ateneo. L'ascolto del personale è già strutturato in una riunione settimanale verbalizzata del PTA, aperta ai tutor, e in un report settimanale al Direttore Generale.

L'Ateneo valuterà periodicamente l'adeguatezza della componente docente e ricercatrice strutturata rispetto alle esigenze dei CdS, della ricerca e del Dottorato, programmando il reclutamento tramite concorsi in modo coerente con le priorità accademiche e con le condizioni di sostenibilità e riducendo progressivamente la dipendenza dalla docenza esterna, di cui resta valorizzato l'apporto scientifico, professionale e specialistico. Ai cinque ricercatori RTDA in servizio nel 2025 si aggiungono nel 2026 quattro nuovi ricercatori RTDA e un ricercatore in tenure track (RTT); la programmazione prevede per il 2027 un ulteriore RTT e un professore di seconda fascia, per il quale il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di bandire il concorso, e per il 2028 ulteriori due professori di seconda fascia; la composizione per ruolo tiene conto della scadenza dei contratti dei ricercatori RTDA.

**Dal 2026 l'Ateneo avvierà inoltre l'implementazione del personale tecnico-amministrativo (PTA)**, programmando il potenziamento dell'organico in relazione ai processi prioritari (supporto alla didattica e agli studenti, ricerca e progetti, AQ, servizi digitali), così da rafforzare l'autonomia gestionale e ridurre il ricorso a supporti esterni: nel corso del 2026 sono previste assunzioni a tempo indeterminato (Segreteria Studenti e Segreteria Direzionale) e il **Piano dei fabbisogni di personale 2026–2027** prevede ulteriori due unità amministrative, con un aumento complessivo dei costi stimato in circa 190.000 euro annui, in considerazione del mancato rinnovo di quattro rapporti di collaborazione. Dopo l'ampliamento previsto nel 2026, nel biennio successivo l'obiettivo è il consolidamento della consistenza complessiva dell'organico e la qualificazione della sua composizione, con l'aumento delle unità a tempo indeterminato. Parallelamente sarà promosso l'aggiornamento delle competenze del personale docente e tecnico-amministrativo su didattica digitale, normativa universitaria, processi di AQ, gestione dei progetti, protezione dei dati e uso delle informazioni a supporto delle decisioni. Dal 2026 queste attività confluiscono in un **Piano triennale della formazione**, articolato in quattro linee (faculty development, formazione dei tutor, formazione del PTA, formazione sull'AQ) con obiettivi numerici annuali e verifica della partecipazione e del gradimento. Per il faculty development l'Ateneo intende strutturare un **Teaching and Learning Center (TLC)**, dedicato alla formazione e all'aggiornamento dei docenti sulle metodologie di insegnamento e di apprendimento, anche nella didattica a distanza, e alla condivisione delle buone pratiche. La formazione sarà orientata anche alla condivisione delle conoscenze, per ridurne la concentrazione e favorire la continuità dei processi. Il percorso di **autonomia** sarà sostenuto dalla qualificazione delle competenze interne, dalla chiarezza delle responsabilità e dal miglioramento dei processi, come processo graduale di maturazione istituzionale e organizzativa.

| OBIETTIVO STRATEGICO C.1 | **Dotare l'Ateneo di una struttura accademica e tecnico-amministrativa adeguata, per numero e competenze, a presidiare direttamente le proprie funzioni, con responsabilità e processi chiaramente definiti.** |
|---|---|
| **Linee di intervento** | **C.1.1 Adeguatezza della struttura accademica**: verifica periodica della docenza strutturata rispetto a CdS, ricerca e Dottorato.<br>**C.1.2 Implementazione e formazione del personale**: potenziamento dell'organico PTA dal 2026 e aggiornamento di docenti e PTA su didattica digitale, qualità, gestione e dati.<br>**C.1.3 Processi, responsabilità e sistema di AQ**: formalizzazione dei processi prioritari, flussi informativi tra le strutture e riesame del Sistema di AQ e di Governo. |
| **Azioni e responsabili dell'attuazione** | • Reclutamento di docenza strutturata tramite concorsi secondo la programmazione del triennio (2026: 4 RTDA e 1 RTT; 2027: 1 RTT e 1 professore di seconda fascia; 2028: 2 professori di seconda fascia) e graduale riduzione del ricorso alla docenza esterna. *(Resp.: Rettore; CdA; Ufficio Personale)*<br>• **Dal 2026: Piano triennale della formazione** per docenti, tutor e PTA (faculty development, formazione tecnico-amministrativa e sui processi di AQ), con programmazione annuale e verifica dell'efficacia; progressiva strutturazione di un Teaching and Learning Center per il faculty development. *(Resp.: Rettore; Direttore Generale; Presidio della Qualità)*<br>• Definizione dei processi amministrativi prioritari, delle responsabilità e dei flussi informativi; monitoraggio dei tempi di lavorazione. *(Resp.: Direttore Generale)* |

| | |
|---|---|
| | • Integrazione delle azioni conseguenti all'accreditamento periodico nei processi ordinari di programmazione e riesame. *(Resp.: Rettore; Presidio della Qualità)*<br>• Riesame del Sistema di AQ e del Sistema di Governo (secondo semestre 2026), revisione dello Statuto e aggiornamento dell'organigramma per unità organizzative. *(Resp.: Organi di Governo, con il supporto del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione (riesami); CdA, sentito il Senato Accademico (Statuto); CdA (organigramma))*<br>• Rilevazioni sistematiche della soddisfazione di PTA, docenti, tutor e dottorandi sui servizi e sulle iniziative formative, con report alla Governance. *(Resp.: Direttore Generale; Presidio della Qualità)*<br>• Strutture di supporto: segreteria del Dipartimento, supporto dedicato all'AQ e al Nucleo, ufficio per i bandi competitivi. *(Resp.: Direttore Generale)*<br>• **Dal 2026: implementazione del PTA sulla base del Piano dei fabbisogni 2026–2027.** *(Resp.: CdA; Direttore Generale)* |
| **Responsabilità politica** | Rettore; Direttore Generale |
| **Riferimento gestionale** | Ufficio Personale; Ufficio PTA |
| **Responsabili del monitoraggio annuale** | Rilevazione: Rettore; Direttore Generale; GAQ; Presidio della Qualità · Supporto metodologico: Presidio della Qualità · Esame accademico e formulazione di proposte negli ambiti di competenza: Senato Accademico · Esame e determinazioni nell'ambito delle competenze statutarie: Consiglio di Amministrazione · Valutazione indipendente: Nucleo di Valutazione |
| **Collegamenti** | V4, V6 · AVA3: Ambiti A, B, C · SDG 8, SDG 16 |

## Indicatori e target

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **IC.1** | Docenti e ricercatori strutturati | 5 (RTDA) | 9 RTDA, 1 RTT | 7 RTDA, 2 RTT, 1 PA | 4 RTDA, 2 RTT, 3 PA | Rettore | Direzione Generale; Ufficio Personale |
| **IC.2** | Iniziative di formazione del PTA (numero per anno) | 1 | 4 | 5 | 6 | Direttore Generale | Direzione Generale |
| **IC.3** | Processi amministrativi prioritari con responsabilità, fasi e monitoraggio | 0 | Mappatura dei processi prioritari | Relazione annuale e report alla Governance | Monitoraggio periodico consolidato | Direttore Generale | Direzione Generale; gestionale interno |
| **IC.4** | Implementazione del personale tecnico-amministrativo (unità di PTA) | Organico PTA al 31.12.2025: 10 unità, di cui 4 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato | Piano dei fabbisogni 2026–2027; 18 unità, di cui 5 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato | Verifica dell'organico rispetto ai processi prioritari mappati (IC.3) e aggiornamento del Piano dei fabbisogni | 18 unità, di cui 7 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato | Direttore Generale | Direzione Generale |

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IC.5 | Rilevazioni sistematiche della soddisfazione (PTA, docenti, tutor, dottorandi) su servizi e formazione | Rilevazioni non sistematiche | Definizione degli strumenti e prima rilevazione | Rilevazione annuale e report alla Governance | Utilizzo degli esiti nel riesame del Sistema di AQ | Direttore Generale; GAQ; Presidio della Qualità | Report delle rilevazioni |

**Note metodologiche**

**IC.1** – Il valore indica la composizione per ruolo dei docenti e ricercatori strutturati in servizio al 31 dicembre (ricercatori RTDA e RTT, professori di seconda fascia – PA), al netto delle cessazioni; non sono inclusi i docenti in convenzione e i docenti a contratto. La riduzione dei ricercatori RTDA nel 2027 e nel 2028 riflette la scadenza dei contratti e le eventuali progressioni di ruolo. I valori presuppongono che le assunzioni programmate avvengano nell'anno indicato; gli scostamenti dovuti a cessazioni, scadenze contrattuali o progressioni interne sono evidenziati nel monitoraggio.

**IC.4** – Il valore 2025 è il personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2025; i valori 2026–2028 sono programmati secondo il Piano dei fabbisogni e si riferiscono al 31 dicembre di ciascun anno. Tra il 2026 e il 2028 la consistenza complessiva resta di 18 unità: il target misura la qualificazione della composizione contrattuale (unità a tempo indeterminato da 5 a 7), non un incremento numerico. Il monitoraggio distingue il personale effettivamente in servizio dalle assunzioni e dalle trasformazioni contrattuali programmate.

### Programmazione della formazione 2026–2028 (numero di iniziative per anno)

| Linea formativa | Destinatari e contenuti | Base 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Faculty development** | Docenti e ricercatori: didattica digitale, metodologie attive, valutazione degli apprendimenti, uso dell'IA, accessibilità dei materiali | Non rilevata | 2 | 2 | 3 |
| **Formazione dei tutor** | Tutor disciplinari e tecnici: accompagnamento allo studio, strumenti della piattaforma, studenti con esigenze specifiche | Non strutturata | 2 | 3 | 3 |
| **Formazione del PTA (IC.2)** | Personale tecnico-amministrativo: ESSE3, MEPA, privacy, normativa universitaria, competenze digitali | 1 | 4 | 5 | 6 |
| **Formazione sull'AQ** | Docenti, PTA e studenti: ruolo degli studenti nell'AQ, riesame, SUA-CdS (a cura del Presidio della Qualità) | 3 incontri | 3 | 4 | 5 |

*Gli indicatori corrispondenti sono riportati nella tabella degli indicatori e nell'allegato.*

## D AREA STRATEGICA D
## Terza Missione

La quarta area riguarda lo sviluppo della capacità di Unidav di valorizzare e condividere le conoscenze prodotte attraverso la didattica e la ricerca, rafforzando le relazioni con la società, le istituzioni, le professioni e il sistema produttivo. Nel triennio l'Ateneo si propone di ricondurre le attività di Terza Missione a una programmazione maggiormente coordinata e coerente con le proprie aree scientifiche e formative, superando una configurazione fondata su iniziative singole e favorendo continuità e riconoscibilità.

Particolare attenzione sarà dedicata alla divulgazione scientifica e al public engagement. La natura telematica e l'impiego dei canali digitali, anche attraverso formati di edu-infotainment quando funzionali alla qualità e alla diffusione dei contenuti, consentono di raggiungere destinatari collocati in contesti differenti e di coinvolgere comunità professionali, istituzioni, studenti e cittadini. Le iniziative saranno progettate individuandone finalità, destinatari, modalità e risultati attesi, e valutate per numero, partecipazione e continuità.

Le collaborazioni con università, enti pubblici, imprese, associazioni e organizzazioni professionali privilegeranno accordi capaci di produrre attività concrete: progetti comuni, iniziative formative e divulgative, stage e tirocini, trasferimento e

condivisione di competenze e opportunità per gli studenti. La formazione continua e professionalizzante rappresenta un ulteriore raccordo tra didattica, ricerca e Terza Missione.

I ruoli sono distinti: gli Organi di governo approvano gli indirizzi e il Piano annuale; il **Comitato per la Terza Missione**, con il Delegato competente, cura programmazione, coordinamento e rendicontazione delle attività; il Dipartimento e i Corsi di Studio, con il supporto della Segreteria dipartimentale, ne assicurano l'attuazione; il **Comitato d'Indirizzo di Ateneo**, unico organismo consultivo con funzioni trasversali rispetto all'offerta formativa e alle attività istituzionali, contribuisce alla rilevazione dei fabbisogni dei portatori di interesse. Nel corso del 2026 è previsto il **rinnovo del Comitato d'Indirizzo**, nell'ambito di un più ampio rafforzamento del confronto con le Parti Interessate esterne: accanto ai soggetti del mondo economico, imprenditoriale, professionale e istituzionale, la composizione sarà integrata in particolare con figure rappresentative del mondo della scuola, per favorire un raccordo più strutturato tra istruzione secondaria e universitaria, intercettare i fabbisogni formativi emergenti, sostenere l'orientamento in ingresso e rafforzare il confronto con il territorio e le istituzioni. Quale sede di confronto con le Parti Interessate esterne e nell'ambito delle proprie funzioni consultive, il Comitato offrirà elementi utili alla pertinenza dell'offerta formativa, alla programmazione e al miglioramento delle attività di didattica e di Terza Missione, al raccordo con il territorio e ai processi di Assicurazione della Qualità. Dal 2026 le attività sono programmate in un **Piano annuale della Terza Missione**, articolato per tipologia di iniziativa con obiettivi numerici (convegni, eventi di public engagement, iniziative con le scuole, formazione continua, iniziative a impatto sociale) e rendicontato ogni anno. L'integrazione della Terza Missione nel sistema di AQ richiede modalità uniformi di censimento, classificazione e monitoraggio, considerando accanto al numero delle iniziative la continuità delle collaborazioni, i destinatari raggiunti e le ricadute prodotte. Gli esiti della VQR 2020–2024 relativi alla valorizzazione delle conoscenze, una volta disponibili, saranno considerati per orientare le azioni di miglioramento della Terza Missione.

| **OBIETTIVO STRATEGICO D.1** | **Rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella diffusione delle conoscenze e nello sviluppo delle relazioni con il contesto istituzionale, sociale, professionale e produttivo.** |
|---|---|
| **Linee di intervento** | **D.1.1 Divulgazione scientifica e public engagement**: iniziative anche sui canali digitali per diffondere le conoscenze e la visibilità delle attività istituzionali.<br>**D.1.2 Collaborazioni e confronto con i portatori di interesse**: accordi effettivi e continuativi e rilevazione dei fabbisogni.<br>**D.1.3 Programmazione e valutazione**: Piano annuale della Terza Missione, censimento uniforme delle attività e misurazione di partecipazione e ricadute. |
| **Azioni e responsabili dell'attuazione** | • **Dal 2026: Piano annuale della Terza Missione** approvato dagli Organi, con iniziative, finalità, destinatari e risultati attesi, e rendicontazione annuale. *(Resp.: Comitato per la Terza Missione; Delegato competente; Dipartimento; Senato Accademico)*<br>• Attivazione del dialogo con imprese ed enti e stipula di accordi e convenzioni con ricadute effettive. *(Resp.: Rettore; Direttore del Dipartimento; Governance)*<br>• Integrazione tra didattica e territorio tramite stage e collaborazioni; iniziative di ricerca con impatto sociale. *(Resp.: Presidenti dei CdS; Direttore del Dipartimento)*<br>• Censimento, classificazione e monitoraggio uniforme delle attività di Terza Missione. *(Resp.: Comitato per la Terza Missione; Presidio della Qualità)* |
| **Responsabilità politica** | Rettore; Direttore del Dipartimento; Delegato competente per la Terza Missione |
| **Riferimento gestionale** | Comitato per la Terza Missione; Segreteria dipartimentale |
| **Responsabili del monitoraggio annuale** | Rilevazione: Comitato Terza Missione; Delegato alla Terza Missione; Direttore del Dipartimento; Delegato all'orientamento · Supporto metodologico: Presidio della Qualità · Esame accademico e formulazione di proposte negli ambiti di competenza: Senato Accademico · Esame e determinazioni nell'ambito delle competenze statutarie: Consiglio di Amministrazione · Valutazione indipendente: Nucleo di Valutazione |
| **Collegamenti** | V2, V4 · AVA3: Ambito E (Terza Missione/impatto sociale) · SDG 4, SDG 11, SDG 17 |

## Indicatori e target

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ID.1** | Iniziative di divulgazione scientifica | 1 | 1 | 2 | 3 | Comitato Terza Missione; Delegato alla Terza Missione | SUA-RD/TM; Segreteria dipartimentale |
| **ID.2** | Convegni e seminari scientifici aperti al pubblico | 1 | 2 | 4 | 5 | Comitato Terza Missione; Delegato alla Terza Missione; Direttore del Dipartimento | Censimento TM |
| **ID.3** | Iniziative con le scuole secondarie (orientamento, incontri, laboratori) | 1 | 2 | 3 | 4 | Delegato all'orientamento; Comitato Terza Missione | Censimento TM |
| **ID.4** | Destinatari raggiunti (persone uniche) e risultati delle iniziative di Terza Missione | Da rilevare | Rilevazione del numero iniziale di destinatari (persone uniche) | Destinatari: almeno +10% rispetto al 2026; rendicontazione dei risultati concreti (accordi, stage, progetti o collaborazioni avviati a seguito delle iniziative) | Consolidamento: destinatari almeno +10% rispetto al 2026 (mantenimento del livello 2027); rendicontazione delle collaborazioni proseguite oltre il primo anno | Comitato Terza Missione | Censimento TM; rendicontazione del Piano annuale TM |

### Note metodologiche

**ID.4** – Il target si riferisce alle persone uniche identificabili raggiunte nell'anno, rilevate attraverso iscrizione o registrazione nominativa: chi partecipa a più iniziative è contato una volta. Il numero complessivo delle partecipazioni e le presenze registrate o stimate, con criterio uniforme, alle iniziative aperte al pubblico senza registrazione nominativa sono riportati separatamente: non si sommano alle persone uniche e non concorrono alla verifica del target. Il target 2028 è di consolidamento: mantenere l'incremento del 10% rispetto al 2026 raggiunto nel 2027; l'incremento può essere oggetto di riesame motivato dopo la prima rilevazione; la rendicontazione annuale del Piano TM riporta anche i risultati delle iniziative.

### Piano della Terza Missione 2026–2028 (numero di iniziative per anno)

| Tipologia | Esempi | Base 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Divulgazione e public engagement (ID.1)** | Eventi divulgativi, webinar e contenuti sui canali digitali, giornate aperte | 1 | 1 | 2 | 3 |
| **Convegni e seminari scientifici (ID.2)** | Convegni del Dipartimento e del Dottorato aperti a professionisti e cittadini | 1 | 2 | 4 | 5 |
| **Iniziative con le scuole (ID.3)** | Incontri di orientamento, laboratori, attività con docenti e studenti delle scuole secondarie | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Formazione continua e professionalizzante** | Corsi di aggiornamento, master e percorsi brevi coerenti con le aree dell'Ateneo (monitorati con IF.2) | 39 corsi | Aggiornamento | +1 | +1 |
| **Iniziative a impatto sociale** | Attività per l'inclusione, la sostenibilità e lo sviluppo del territorio (SDG), rendicontate nel Piano annuale | Da rilevare | 1 | 2 | 3 |

*Gli indicatori corrispondenti sono riportati nella tabella degli indicatori e nell'allegato.*

## E AREA STRATEGICA E
## Innovazione e potenziamento dell'ecosistema digitale

La quinta area riguarda il progressivo potenziamento dell'ecosistema digitale dell'Ateneo, inteso come insieme coordinato di piattaforme, contenuti, servizi e processi attraverso i quali si realizza l'esperienza universitaria telematica. L'innovazione digitale sarà valutata per la capacità di migliorare la qualità della didattica, l'accessibilità, la partecipazione degli studenti e la funzionalità dei servizi accademici e amministrativi, anche attraverso soluzioni basate sull'intelligenza artificiale quando effettivamente utili.

Unidav attuerà un piano di potenziamento che parte dalla ricognizione delle condizioni esistenti e dall'individuazione degli interventi prioritari, procedendo secondo una progressione compatibile con le risorse e verificando i risultati conseguiti. Il **Learning Management System** è il principale ambiente digitale della didattica: la sua evoluzione sarà valutata in relazione a fruizione dei contenuti, organizzazione delle attività, interazione, tutorato e monitoraggio della partecipazione, in raccordo con l'aggiornamento dei materiali e con le esigenze dei Corsi di Studio. La tecnologia deve essere funzionale al modello formativo e non condizionarlo.

Il sito istituzionale e i servizi online dovranno favorire un accesso più chiaro e ordinato alle informazioni e alle principali funzioni amministrative, migliorando la continuità tra gli ambienti utilizzati e semplificando i percorsi di interazione degli utenti con l'Ateneo, nell'intero ciclo che va dall'orientamento all'immatricolazione, alla gestione della carriera, fino ai servizi conclusivi.

Nel 2026 è in implementazione un **gestionale interno integrato con ESSE3**, con accessi profilati per ufficio, che gestisce il protocollo e l'archivio degli atti e consente di estrarre automaticamente i dati per il monitoraggio; già in uso presso alcuni uffici, sarà esteso a tutti gli uffici amministrativi e costituirà il nucleo del cruscotto direzionale a supporto delle decisioni degli Organi. Le unità dedicate alla componente informatica sono passate da due a sei ed è stata acquisita una figura senior per i flussi statistici.

L'accessibilità sarà assunta come requisito della progettazione di contenuti, ambienti e servizi, in coerenza con il D.M. 1835/2024 e assumendo come riferimento tecnico le Linee guida AgID e lo standard UNI CEI EN 301549. Particolare attenzione sarà riservata alla protezione dei dati personali, alla sicurezza informatica, alla gestione degli accessi, alla continuità operativa e all'affidabilità delle infrastrutture. Il potenziamento tecnologico sarà accompagnato dall'aggiornamento delle competenze del personale e dei docenti, perché l'efficacia dell'ecosistema dipende anche dalla capacità dell'organizzazione di utilizzarne correttamente gli strumenti.

| OBIETTIVO STRATEGICO E.1 | **Potenziare l'ecosistema digitale dell'Ateneo, migliorando progressivamente l'efficacia degli ambienti di apprendimento, dei servizi digitali, del sito istituzionale e dei materiali didattici, con particolare attenzione all'accessibilità e alla continuità operativa.** |
|---|---|
| **Linee di intervento** | **E.1.1 Piano di potenziamento dell'ecosistema digitale**: ricognizione, priorità di aggiornamento e attuazione progressiva.<br>**E.1.2 Ambienti digitali e servizi**: LMS, materiali didattici, servizi digitali e sito istituzionale.<br>**E.1.3 Accessibilità, sicurezza e affidabilità**: protezione dei dati, sicurezza informatica e continuità operativa. |
| **Azioni e responsabili dell'attuazione** | • Ricognizione dello stato di LMS, materiali, servizi digitali e sito e definizione del piano degli interventi. *(Resp.: Didattica; Direttore Generale; Area IT)*<br>• **Dal 2026: gestionale interno integrato con ESSE3 per protocollo, archivio di atti e delibere e cruscotto direzionale, esteso a tutti gli uffici amministrativi.** *(Resp.: Direttore Generale; Area IT)*<br>• Aggiornamento del Learning Management System e dei materiali didattici; innovazione delle modalità di erogazione. *(Resp.: Didattica; Area IT; Presidenti dei CdS)*<br>• Miglioramento del sito istituzionale e dei servizi digitali; sviluppo dei servizi telematici e infrastrutturali. *(Resp.: Direttore Generale; Area IT)*<br>• Verifica periodica dell'accessibilità di piattaforma, sito e materiali didattici, con piano di adeguamento delle criticità e formazione dei docenti sulla progettazione accessibile dei materiali. *(Resp.: Didattica; Direttore Generale; Area IT; Commissione BES)*<br>• Rafforzamento della sicurezza informatica, della protezione dei dati personali e della continuità operativa. *(Resp.: Direttore Generale; Area IT)* |
| **Responsabilità politica** | Direttore Generale |
| **Riferimento gestionale** | Area IT |
| **Responsabili del monitoraggio annuale** | Rilevazione: Direttore Generale; Didattica; Presidio della Qualità; Area IT · Supporto metodologico: Presidio della Qualità · Esame accademico e formulazione di proposte negli ambiti di competenza: Senato Accademico · Esame e determinazioni nell'ambito delle competenze statutarie: Consiglio di Amministrazione · Valutazione indipendente: Nucleo di Valutazione |
| **Collegamenti** | V3, V5 · AVA3: Ambiti B, D · SDG 4, SDG 9 |

## Indicatori e target

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **IE.1** | Stato di attuazione del piano di potenziamento dell'ecosistema digitale dell'Ateneo (LMS, sito istituzionale, servizi digitali e materiali didattici) | Ricognizione dello stato di LMS, materiali didattici, servizi digitali e sito istituzionale | Realizzazione del piano degli interventi necessari e avvio degli interventi prioritari di aggiornamento e adeguamento | Realizzazione di almeno il 50% degli interventi programmati | Realizzazione di almeno l'80% degli interventi programmati | Direttore Generale | Report Area IT |

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **IE.2** | Accessibilità di piattaforma didattica, sito istituzionale e servizi online: criticità prioritarie risolte e verificate sul totale individuato nella ricognizione iniziale 2026 | Ricognizione iniziale | Classificazione delle criticità, individuazione delle priorità e approvazione del piano di adeguamento | Risoluzione verificata di almeno il 70% delle criticità prioritarie individuate nel 2026 | Risoluzione verificata di almeno il 90% delle criticità prioritarie individuate nel 2026 | Direttore Generale | Registro delle criticità; report Area IT |
| **IE.3** | Estensione e utilizzo del gestionale interno integrato con ESSE3 e del cruscotto direzionale | Gestionale in uso presso alcuni uffici | Estensione a tutti gli uffici amministrativi e utilizzo per protocollo e archivio degli atti | Cruscotto direzionale in funzione, con dati presentati agli Organi | Relazione annuale di monitoraggio del Piano redatta sui dati del cruscotto | Direttore Generale | Report Area IT |
| **IE.4** | Soddisfazione degli studenti per piattaforma e servizi online (quota di giudizi positivi sui quesiti dedicati dei questionari) | Da rilevare: prima rilevazione 2026 (questionari studenti; studenti iscritti rispondenti ai quesiti dedicati) | Definizione dei quesiti pertinenti e prima rilevazione della quota di giudizi positivi | Almeno +3 punti percentuali rispetto alla baseline | Almeno +5 punti percentuali rispetto alla baseline | Presidio della Qualità; Area IT | Questionari studenti; ESSE3 |

**Note metodologiche**

**IE.2** – Formula: criticità prioritarie risolte e verificate / criticità prioritarie individuate nella ricognizione iniziale 2026 × 100. Il denominatore resta quello della ricognizione iniziale, per garantire il confronto nel tempo; le criticità emerse nel 2027 e nel 2028 sono registrate e monitorate separatamente. La classificazione considera gravità, impatto sulla fruibilità e obblighi normativi applicabili; la chiusura di una criticità richiede la verifica dell'effettiva risoluzione. La percentuale di criticità risolte non coincide con il livello di conformità normativa, che resta monitorato nello stesso report rispetto agli standard tecnici di riferimento; eventuali non conformità soggette a obblighi di legge sono gestite secondo le scadenze e i requisiti effettivamente applicabili a Unidav. Le soglie del 70% e del 90% sono obiettivi di miglioramento, non soglie legali di conformità.

**IE.4** – Formula: giudizi positivi / giudizi validi × 100. Sono positive le risposte «decisamente sì» e «più sì che no» della scala a quattro modalità dei questionari; sono esclusi i «non so» e le mancate risposte. Il valore è aggregato sull'insieme dei giudizi validi espressi su tutti i quesiti dedicati, per tutti i Corsi di Studio. Quesiti, scala e criteri restano invariati nel triennio. Gli incrementi sono in punti percentuali e sono obiettivi programmatici dell'Ateneo, non valori ANVUR: se la baseline risultasse già elevata, i target saranno validati in sede di monitoraggio annuale.

## F AREA STRATEGICA F
## Sostenibilità economico-gestionale e sviluppo istituzionale

L'Area F riunisce le principali leve attraverso cui l'Ateneo intende assicurare la sostenibilità economico-gestionale e consolidare il proprio sviluppo istituzionale. La sua articolazione comprende dimensioni differenti ma funzionalmente connesse: la diversificazione delle fonti di finanziamento, lo sviluppo dell'offerta post-laurea, il rafforzamento dell'attrattività, le politiche di accesso e di consolidamento della popolazione studentesca e il presidio degli equilibri economico-finanziari. La scelta di ricondurre tali dimensioni a un unico ambito strategico risponde all'esigenza di valutarne congiuntamente il contributo alla capacità dell'Ateneo di sostenere nel tempo le proprie attività istituzionali. I relativi indicatori consentono di monitorare separatamente le principali componenti di questa strategia integrata e sono presentati, nella tabella dell'area, raggruppati in tre dimensioni: diversificazione delle entrate e sviluppo dell'offerta (IF.1, IF.2); attrattività, politiche di accesso e popolazione studentesca (IF.3–IF.6); equilibrio economico-finanziario e investimenti (IF.7).

La sostenibilità consiste nella capacità di garantire continuità alle funzioni istituzionali, preservare gli equilibri e destinare risorse adeguate a didattica, ricerca, servizi e innovazione digitale, monitorando l'equilibrio tra costi e ricavi e rafforzando le risorse proprie e la capacità di autofinanziamento. IF.7 verifica tre condizioni distinte: l'equilibrio economico (risultato d'esercizio non negativo al netto di contributi straordinari di sostegno), la copertura finanziaria documentata degli investimenti di sviluppo con risorse proprie o flussi finanziari previsti e il monitoraggio annuale di budget, flussi di cassa e investimenti realizzati. Utile e patrimonio netto non coincidono con la liquidità disponibile. Il percorso è già avviato: i dati dell'esercizio 2025 indicano un utile di 1.312.777 euro (+32% sul 2024) e un patrimonio netto tornato positivo (1.310.659 euro al 31.12.2025), che consentono di finanziare lo sviluppo con risorse proprie.

Le decisioni relative all'evoluzione dell'offerta, alle risorse umane, alla formazione post-laurea e ai nuovi progetti saranno valutate tenendo conto delle risorse necessarie, della domanda potenziale e delle conseguenze accademiche e organizzative. La partecipazione a **progetti competitivi** è un'opportunità per sostenere ricerca, innovazione e collaborazioni e per diversificare le entrate, purché accompagnata da un adeguato presidio di progettazione, gestione e rendicontazione. Lo sviluppo del **post-laurea** sarà valutato in relazione alla coerenza con le aree presidiate, ai fabbisogni rilevati, alle competenze disponibili e alla capacità organizzativa.

Lo sviluppo istituzionale richiede che Unidav rafforzi la propria riconoscibilità nel sistema universitario e nel comparto telematico. Orientamento, comunicazione, marketing e recruitment saranno programmati prevalentemente sui canali digitali, differenziati per destinatari (giovani diplomati, adulti e lavoratori, chi riprende gli studi, laureati interessati a magistrali e post-laurea) e valutati sulla base dei risultati. La comunicazione dovrà rappresentare in modo chiaro e trasparente percorsi, modalità di erogazione, servizi e opportunità, con un presidio interno di contenuti, messaggi e dati anche quando le attività sono affidate a soggetti esterni.

Le iniziative promozionali, le agevolazioni e le condizioni dedicate ai target strategici saranno programmate e periodicamente riesaminate nel rispetto degli equilibri economico-gestionali, con criteri chiari, trasparenti e verificabili, evitando una frammentazione eccessiva delle condizioni e valutandone l'efficacia, oltre che sul numero di adesioni, sulla capacità di favorire l'accesso e la prosecuzione degli studi. **L'Ateneo ha deciso di introdurre dal 2026 uno sconto sulla retta annuale di iscrizione per le studentesse e gli studenti genitori**, per favorire l'accesso e la conciliazione tra studio, lavoro e carichi di cura, in coerenza con il profilo della popolazione studentesca, in prevalenza adulta e spesso impegnata nel lavoro e nella cura familiare; la misura si inquadra nelle **politiche di pari opportunità** dell'Ateneo, in attuazione del valore V3 (Accessibilità, equità e inclusione), in coerenza con il Regolamento di Ateneo per l'Inclusione e le Pari Opportunità, e contribuisce agli obiettivi di parità di genere dell'Agenda 2030 (SDG 5); entità e requisiti saranno definiti nel provvedimento attuativo del Consiglio di Amministrazione. Dal 2026 è inoltre attiva un'agevolazione per i diplomati provenienti dagli istituti tecnici per adulti, che sostiene la prosecuzione degli studi di chi ha conseguito il diploma in età adulta.

**Dal 2026 l'Ateneo adotterà inoltre una strategia dedicata ai neodiplomati**, per favorirne l'accesso ai Corsi di Studio e accrescere l'attrattività dell'offerta verso una fascia in crescita nel comparto telematico (tra gli immatricolati alle telematiche la componente con meno di 22 anni è passata dal 26,7% al 33,5%). La strategia comprende l'orientamento rivolto alle scuole secondarie di secondo grado, anche attraverso i canali digitali; condizioni economiche agevolate per chi si immatricola nell'anno successivo al diploma, nel rispetto degli equilibri di bilancio; servizi di accompagnamento al primo anno, con tutorato e linguaggi adeguati a chi inizia il percorso universitario subito dopo la scuola. In quest'ottica il rinnovo del **Comitato d'Indirizzo di Ateneo** previsto nel 2026 (Area D), con l'integrazione di rappresentanti qualificati del mondo della scuola, a partire dai dirigenti scolastici, contribuirà a rafforzare il raccordo con gli istituti di istruzione secondaria di secondo grado, favorendo una migliore conoscenza dei fabbisogni degli studenti in uscita e la definizione di iniziative di orientamento in ingresso e di accompagnamento coerenti con i fabbisogni rilevati, a sostegno dell'attrattività dell'Ateneo. La strategia definisce così una visione complessiva dell'orientamento in ingresso, coordinata con le politiche di attrattività dell'Ateneo.

| OBIETTIVO STRATEGICO F.1 | **Assicurare la sostenibilità economico-gestionale dell'Ateneo e consolidare lo sviluppo attraverso la diversificazione delle attività e delle fonti di entrata e il rafforzamento della riconoscibilità istituzionale.** |
|---|---|
| Linee di intervento | **F.1.1 Diversificazione e consolidamento delle fonti di entrata**: capacità progettuale e sviluppo selettivo del post-laurea.<br>**F.1.2 Sviluppo e stabilizzazione della popolazione studentesca**: campagne digitali, visibilità istituzionale e iniziative per i target strategici, tra cui lo sconto sulla retta per studentesse e |

| | |
|---|---|
| | studenti genitori, l'agevolazione per i diplomati in età adulta e la strategia per i neodiplomati.<br>**F.1.3 Autonomia economica e gestionale**: equilibrio economico senza contributi straordinari di sostegno, valutazione preventiva di sostenibilità e continuità delle iniziative, controllo di gestione. |
| **Azioni e responsabili dell'attuazione** | • Sviluppo della capacità di accesso a finanziamenti competitivi. *(Resp.: Direttore Generale; Ufficio Progettazione)*<br>• Attivazione o aggiornamento selettivo dei percorsi post-laurea. *(Resp.: Senato Accademico; CdA)*<br>• Programmazione delle campagne di marketing, orientamento e recruitment sui canali digitali, con tracciamento dei contatti e delle immatricolazioni che ne derivano. *(Resp.: Direttore Generale)*<br>• Sviluppo e revisione di iniziative promozionali, agevolazioni e condizioni per i target strategici. *(Resp.: CdA; Direttore Generale)*<br>• **Dal 2026: sconto sulla retta annuale di iscrizione per le studentesse e gli studenti genitori, nell'ambito delle politiche di pari opportunità (decisione assunta dall'Ateneo; entità e requisiti definiti nel provvedimento attuativo del CdA).** *(Resp.: CdA; Direttore Generale; Segreteria studenti)*<br>• **Dal 2026: strategia per i neodiplomati (agevolazione per l'immatricolazione nell'anno successivo al diploma), in raccordo con l'orientamento con le scuole (Area D, ID.3) e l'accompagnamento al primo anno (Area A).** *(Resp.: CdA; Direttore Generale; Presidenti dei CdS)*<br>• Dal 2026: agevolazione per i diplomati provenienti dagli istituti tecnici per adulti, con monitoraggio dei beneficiari e della regolarità delle loro carriere. *(Resp.: CdA; Direttore Generale; Segreteria studenti)*<br>• Monitoraggio dell'equilibrio costi/ricavi senza ricorso a contributi straordinari di sostegno; prospetto di copertura finanziaria degli investimenti di sviluppo. *(Resp.: CdA; Direttore Generale; Ufficio Bilancio)*<br>• Sistema di misurazione e valutazione delle performance e sistema integrato di controllo di gestione; pubblicazione del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità. *(Resp.: CdA; Direttore Generale)* |
| **Responsabilità politica** | Consiglio di Amministrazione; Direttore Generale |
| **Riferimento gestionale** | Ufficio Progettazione; Segreteria studenti; Ufficio Bilancio |
| **Responsabili del monitoraggio annuale** | Rilevazione: Direttore Generale · Supporto metodologico: Presidio della Qualità · Esame accademico e formulazione di proposte negli ambiti di competenza: Senato Accademico · Esame e determinazioni nell'ambito delle competenze statutarie: Consiglio di Amministrazione · Valutazione indipendente: Nucleo di Valutazione |
| **Collegamenti** | V3, V6 · AVA3: Ambiti A, B · SDG 4, SDG 5 (pari opportunità), SDG 8, SDG 10, SDG 17 |

## Indicatori e target

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A. Diversificazione delle entrate e sviluppo dell'offerta (IF.1, IF.2)** | | | | | | | |
| **IF.1** | Finanziamenti da progetti competitivi (importo per anno) | Circa € 326.000 acquisiti nell'a.a. 2024/2025 con 2 progetti | ≥ € 400 mila | ≥ € 400 mila | ≥ € 450 mila | Direttore Generale | Bilancio / Ufficio Progettazione |

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **IF.2** | Numero di percorsi post-laurea attivati o aggiornati | Offerta post-laurea attiva nel 2025 (39 corsi) | Aggiornamento dell'offerta + 1 nuovo corso | Consolidamento + 1 nuovo corso | Consolidamento + 1 nuovo corso | Direttore Generale | Offerta post-laurea / delibere degli organi competenti |
| **B. Attrattività, politiche di accesso e popolazione studentesca (IF.3–IF.6)** | | | | | | | |
| **IF.3** | Agevolazioni e condizioni economiche dedicate ai target strategici attive e con applicazione documentata (numero) | 12 agevolazioni attive (2025) | 16 | 18 | 20 | Direttore Generale | Delibere e provvedimenti / dati Segreteria Studenti |
| **IF.4** | Sconto sulla retta annuale per studentesse e studenti genitori | Agevolazione non prevista nel 2025; introduzione decisa dall'Ateneo | Formalizzazione amministrativa e attivazione della misura | Monitoraggio dei beneficiari e della regolarità delle loro carriere | Verifica dei risultati ed eventuale aggiornamento di entità e requisiti | Direttore Generale | Provvedimento del CdA / dati Segreteria Studenti |
| **IF.5** | Immatricolati neodiplomati (entro un anno dal diploma) sul totale degli immatricolati | Da rilevare: quota a.a. 2025/2026, rilevata nel 2026 (Segreteria studenti) | Rilevazione della quota iniziale e attuazione delle iniziative di orientamento previste | Almeno +2 punti percentuali rispetto alla baseline | Almeno +4 punti percentuali rispetto alla baseline | Direttore Generale | Dati Segreteria Studenti |
| **IF.6** | Agevolazione per i diplomati provenienti dagli istituti tecnici per adulti | Misura non prevista nel 2025 | Attivazione della misura e rilevazione dei beneficiari | Monitoraggio dei beneficiari e della regolarità delle loro carriere | Verifica dei risultati ed eventuale aggiornamento di entità e requisiti | Direttore Generale | Provvedimento di attivazione / dati Segreteria Studenti |
| **C. Equilibrio economico-finanziario e investimenti (IF.7)** | | | | | | | |
| **IF.7** | Equilibrio economico e copertura finanziaria degli investimenti di sviluppo senza contributi straordinari di sostegno | Utile 2025: 1.312.777 €; patrimonio netto: 1.310.659 € | Risultato d'esercizio non negativo senza contributi straordinari di sostegno; prospetto di copertura finanziaria degli investimenti di sviluppo | Equilibrio economico mantenuto; copertura finanziaria documentata degli investimenti programmati nell'anno | Risultato d'esercizio non negativo; copertura finanziaria documentata del 100% degli investimenti di sviluppo approvati e programmati nel triennio, senza contributi straordinari di sostegno | Direttore Generale | Bilancio di esercizio; budget pluriennale; prospetto di copertura degli investimenti |

**Note metodologiche**

**IF.3** – Si conta ciascuna agevolazione o condizione economica sulla retta deliberata dall'Ateneo, attiva nell'anno e con almeno un beneficiario documentato. Ogni misura è contata una sola volta, anche se rivolta a più categorie di destinatari; le misure monitorate anche da IF.4 e IF.6 rientrano nel conteggio una sola volta. Le campagne di comunicazione e le iniziative promozionali prive di una condizione economica non sono conteggiate.

**IF.7** – Tre condizioni distinte. (A) Equilibrio economico: risultato d'esercizio non negativo al netto di eventuali contributi straordinari di sostegno. (B) Copertura finanziaria: investimenti di sviluppo approvati e programmati con copertura documentata mediante risorse proprie disponibili o flussi finanziari previsti / totale degli investimenti approvati e programmati × 100, verificata rispetto alle scadenze delle uscite. (C) Monitoraggio della sostenibilità: verifica annuale di budget, flussi di cassa previsti e investimenti effettivamente realizzati, con evidenza di rinvii o riprogrammazioni. Utile e patrimonio netto non sono considerati liquidità disponibile; i contributi straordinari esterni destinati a sostenere la gestione non sono risorse proprie. Il 100% si riferisce alla copertura documentata degli investimenti approvati e programmati, non alla realizzazione integrale di ogni investimento ipotizzato; la compatibilità con il budget pluriennale è verificata in sede di approvazione.

**IF.5** – Formula: immatricolati al primo anno dei Corsi di Studio di Unidav entro un anno dal conseguimento del diploma di scuola secondaria di secondo grado / totale degli immatricolati al primo anno nello stesso anno accademico × 100, sui dati della Segreteria studenti alla chiusura delle immatricolazioni. La baseline si riferisce all'a.a. 2025/2026. Il valore di ciascun anno di monitoraggio si riferisce all'ultimo anno accademico con immatricolazioni chiuse (2027: a.a. 2026/2027; 2028: a.a. 2027/2028); il dato dell'anno accademico in corso alla data del monitoraggio è riportato come provvisorio e non è utilizzato per la verifica del target. Gli incrementi sono in punti percentuali e possono essere oggetto di riesame motivato rispetto al profilo degli iscritti.

# G AREA STRATEGICA G
# Internazionalizzazione

La settima area riguarda lo sviluppo della dimensione internazionale dell'Ateneo, in forma coerente con il profilo della comunità accademica e con le risorse disponibili. Il punto di partenza è costituito dalla **Erasmus Charter for Higher Education (ECHE) 2021–2027**, conseguita dall'Ateneo, e dal **protocollo di cooperazione accademica con l'Aldent University di Tirana (2025)**, che nel triennio sarà tradotto in un programma di attività condivise e progressivamente esteso ad altri atenei partner, selezionati per affinità disciplinare e concreta disponibilità a collaborare.

L'Ateneo intende rendere accessibili le opportunità di mobilità del programma Erasmus+ a studenti, dottorandi, docenti e personale tecnico-amministrativo che desiderino svolgere un periodo di studio, ricerca, formazione o insegnamento presso atenei partner, accompagnandoli nell'individuazione delle destinazioni, nel riconoscimento delle attività svolte e nella gestione dei contributi. Poiché molti studenti conciliano lo studio con il lavoro e con impegni familiari, accanto alla mobilità tradizionale saranno valorizzate le forme previste dal programma che ne facilitano la partecipazione: mobilità brevi e Blended Intensive Programmes (BIP), che combinano un breve periodo in presenza con attività online, e scambi virtuali, moduli e seminari tenuti sulla piattaforma telematica da docenti di atenei partner.

Sul piano della ricerca, la dimensione internazionale sarà sostenuta attraverso collaborazioni con studiosi di università estere, co-autorialità, partecipazione a convegni internazionali, a reti e a progetti, con particolare attenzione al Dottorato. Come per le altre relazioni esterne, l'Ateneo misurerà i risultati sulle attività effettivamente realizzate e sulla partecipazione di studenti, docenti e personale, e non sul numero degli accordi sottoscritti.

| OBIETTIVO STRATEGICO G.1 | **Sviluppare la dimensione internazionale dell'Ateneo in forma sostenibile e coerente con il profilo della comunità accademica, rendendo effettivamente accessibili le opportunità offerte dalla ECHE e dagli accordi con atenei partner.** |
|---|---|
| Linee di intervento | **G.1.1 Mobilità Erasmus+**: opportunità di mobilità per studio, ricerca, formazione e insegnamento accessibili a studenti, dottorandi, docenti e PTA, anche in forma breve o blended.<br>**G.1.2 Partenariati attivi**: attuazione del protocollo con l'Aldent University e ampliamento selettivo ad altri atenei partner.<br>**G.1.3 Attività internazionali nei percorsi di studio e nella ricerca**: BIP, scambi virtuali e seminari di docenti stranieri; collaborazioni scientifiche internazionali e Dottorato. |
| Azioni e responsabili dell'attuazione | • Definizione di un protocollo attuativo con l'Aldent University di Tirana e del programma annuale delle attività condivise. *(Resp.: Rettore; Delegato all'internazionalizzazione)*<br>• Pubblicazione dei bandi di mobilità Erasmus+ per studenti, dottorandi, docenti e PTA, |

| | |
|---|---|
| | con supporto nella scelta delle destinazioni e riconoscimento delle attività svolte. *(Resp.: Delegato all'internazionalizzazione; Presidenti dei CdS; Direttore Generale)*<br>• Partecipazione a Blended Intensive Programmes (BIP) e a mobilità brevi, più compatibili con gli impegni di studenti lavoratori. *(Resp.: Delegato all'internazionalizzazione; Direttore del Dipartimento)*<br>• Scambi virtuali e seminari di docenti di atenei partner sulla piattaforma telematica, aperti agli studenti dei CdS, con riconoscimento in CFU. *(Resp.: Delegato all'internazionalizzazione; Presidenti dei CdS)*<br>• Individuazione di ulteriori atenei partner per affinità disciplinare e disponibilità a cooperare. *(Resp.: Delegato all'internazionalizzazione; Senato Accademico)*<br>• Collaborazioni scientifiche con studiosi di atenei esteri, anche nell'ambito delle attività del Dottorato. *(Resp.: Direttore del Dipartimento; Coordinatore del Dottorato)* |
| **Responsabilità politica** | Rettore; Delegato all'internazionalizzazione |
| **Riferimento gestionale** | Segreteria Rettorale |
| **Responsabili del monitoraggio annuale** | Rilevazione: Delegato all'internazionalizzazione; Direttore del Dipartimento · Supporto metodologico: Presidio della Qualità · Esame accademico e formulazione di proposte negli ambiti di competenza: Senato Accademico · Esame e determinazioni nell'ambito delle competenze statutarie: Consiglio di Amministrazione · Valutazione indipendente: Nucleo di Valutazione |
| **Collegamenti** | V1, V2, V3 · AVA3: Ambiti A, D, E · SDG 4 (4.7), SDG 17 |

### Indicatori e target

| Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **IG.1** | Accordi con atenei partner e attività internazionali realizzate (mobilità, BIP, scambi virtuali, moduli o seminari condivisi) | ECHE conseguita; 1 protocollo di cooperazione (Aldent University, Tirana, 2025) | Protocollo attuativo con Aldent University; 1 attività realizzata | Secondo ateneo partner; 2 attività | 3 attività; riconoscimento in CFU per gli studenti partecipanti | Delegato all'internazionalizzazione | Accordi sottoscritti e registro delle attività / Segreteria Rettorale |
| **IG.2** | Mobilità Erasmus+ realizzate (studenti, dottorandi, docenti e PTA) | Da rilevare (Segreteria Rettorale) | Partecipazione ai bandi; ≥ 1 mobilità | ≥ 3 | ≥ 5 | Delegato all'internazionalizzazione | Rendicontazione Erasmus+ |
| **IG.3** | Partecipazioni di docenti, ricercatori e dottorandi a convegni internazionali (numero per anno) | 5 (2025) | 7 | 9 | 11 | Direttore del Dipartimento; Delegato all'internazionalizzazione | Segreteria dipartimentale |

# 7. Monitoraggio, riesame e governance del Piano

## 7.1 Monitoraggio annuale e riesame dei risultati

Il Piano è monitorato ogni anno sulla base degli indicatori, delle baseline e dei target riportati nelle schede delle aree e nell'Allegato, secondo il ciclo seguente.

| Fase | Contenuto | Soggetti |
|---|---|---|
| **Raccolta e verifica dei dati** | Rilevazione annuale degli indicatori sui dati completi più recenti, con conservazione delle evidenze e segnalazione dei fattori che hanno inciso sui risultati. | Referenti indicati nelle schede |
| **Analisi dei risultati** | Lettura dei risultati e dello stato di avanzamento delle azioni; predisposizione della relazione annuale di monitoraggio. | Responsabili delle azioni e referenti degli indicatori; Presidio della Qualità per il supporto metodologico e il raccordo con l'AQ |
| **Esame accademico** | Verifica annuale dei risultati di didattica e ricerca e dell'impiego delle relative risorse, ricevuta la relazione del Nucleo; deliberazioni nelle materie accademiche di competenza e proposte al CdA sui programmi di sviluppo. | Senato Accademico |
| **Esame e decisione** | Esame della relazione annuale di monitoraggio; determinazioni sugli interventi correttivi, assunte nell'ambito delle competenze statutarie; raccordo con il bilancio di previsione e con la programmazione del personale. | Consiglio di Amministrazione |
| **Valutazione indipendente** | Valutazione nell'ambito delle funzioni attribuite dalla normativa e dallo Statuto, sulla base del Piano, della relazione di monitoraggio e della relazione del Direttore Generale; esiti riferiti agli Organi con la relazione annuale. | Nucleo di Valutazione |
| **Riesame e aggiornamento** | Conferma o rimodulazione motivata di azioni, indicatori e target; definizione dei valori obiettivo da fissare dopo la prima rilevazione ed eventuale riesame motivato dei target del Piano per indicatori privi di serie storica. | Consiglio di Amministrazione, su proposta del Senato Accademico per gli ambiti di sua competenza |
| **Valutazione finale** | Bilancio complessivo del triennio come base del successivo ciclo di programmazione. | Senato Accademico; Consiglio di Amministrazione; Nucleo di Valutazione |

La valutazione dei risultati considera il grado di raggiungimento dei target, la qualità degli interventi realizzati, le risorse impiegate e le condizioni che hanno inciso sull'attuazione. Gli scostamenti sono analizzati nelle loro cause e, ove necessario, danno luogo a interventi correttivi o a rimodulazioni motivate di obiettivi e target. Gli esiti degli esercizi di Valutazione della Qualità della Ricerca, una volta disponibili, costituiscono elementi conoscitivi da considerare nel monitoraggio e nel riesame della programmazione strategica, ai fini dell'eventuale aggiornamento delle priorità e delle azioni di miglioramento della ricerca.

Gli esiti sono presentati nei Consigli di Dipartimento e di Corso di Studio e nel Collegio del Dottorato, che li recepiscono nei rispettivi documenti di riesame e programmazione; gli studenti vi partecipano attraverso i rappresentanti negli Organi e la Commissione Paritetica docenti-studenti. Il Piano e le relazioni annuali di monitoraggio sono pubblicati sul sito istituzionale e condivisi con il personale e con gli stakeholder esterni, anche nel Comitato d'Indirizzo di Ateneo e nel Comitato per la Terza Missione.

Nell'ambito dell'attuazione del Piano Strategico 2026–2028, l'Ateneo promuove il coinvolgimento sistematico delle Parti Interessate interne ed esterne, attraverso gli organismi e gli strumenti di consultazione previsti dal Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo; il Comitato d'Indirizzo di Ateneo, organismo consultivo con funzioni trasversali, costituisce lo strumento di riferimento per il confronto con le Parti Interessate esterne sui diversi ambiti di attività istituzionale, ferme restando le competenze degli Organi di governo; il suo rinnovo previsto nel 2026 e l'ampliamento della sua rappresentatività rafforzano il confronto con il mondo della scuola, le istituzioni, le professioni, le imprese e le altre realtà del contesto socio-economico di riferimento. Il confronto con studenti, personale docente e tecnico-amministrativo e interlocutori esterni è uno strumento di programmazione e di miglioramento: è finalizzato ad acquisire contributi utili alla verifica della pertinenza degli indirizzi strategici, all'individuazione di esigenze emergenti e alla definizione di interventi di miglioramento. I contributi acquisiti saranno documentati, analizzati e valutati dai soggetti competenti, per verificarne la rilevanza rispetto agli obiettivi strategici e individuare i fabbisogni e le proposte emerse; gli

esiti saranno considerati nel monitoraggio annuale e nel riesame della programmazione strategica, anche ai fini dell'eventuale aggiornamento delle azioni e dei target.

## 7.2 Integrazione con l'Assicurazione della Qualità e continuità con il Piano Strategico 2023–2025

Gli esiti del monitoraggio annuale del Piano sono considerati nel riesame del Sistema di Governo e, per quanto pertinente, in quello del Sistema di Assicurazione della Qualità, processi distinti con periodicità e responsabilità definite dal Sistema di AQ di Ateneo (SAQAT); alimentano inoltre l'autovalutazione delle articolazioni dell'Ateneo, le attività connesse all'accreditamento periodico e la definizione dei fabbisogni finanziari e organizzativi. Il Presidio della Qualità assicura il supporto metodologico, senza sostituirsi ai soggetti responsabili delle azioni e degli indicatori.

Il Piano prosegue il **Piano Strategico 2023–2025**: gli esiti dei relativi monitoraggi, in particolare per gli obiettivi non pienamente conseguiti, sono il riferimento per la lettura dei valori iniziali di riferimento dei singoli indicatori e per la valutazione dell'avanzamento nel nuovo triennio.

## Fonti e riferimenti normativi


- MUR – Anagrafe nazionale degli studenti; ISTAT – Nati in Italia; Cruscotto indicatori ANVUR (aggiornamento 4 ottobre 2025).
- Statuto dell'Università Telematica "Leonardo da Vinci", G.U. Serie generale n. 271 del 13 novembre 2021.
- Università Telematica Leonardo da Vinci, Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo (SAQAT), aggiornamento 2024.
- Legge 30 dicembre 2010, n. 240 – Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento.
- D.M. 14 ottobre 2021, n. 1154 – Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio (All. C).
- ANVUR – Modello AVA3, Linee guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei (Delibera del Consiglio Direttivo n. 26 del 13 febbraio 2023).
- D.M. 6 dicembre 2024, n. 1835 – Linee generali di indirizzo relative all'offerta formativa a distanza.
- D.M. 10 giugno 2024, n. 773 – Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024–2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati.
- ESG 2015 – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, in particolare Standard 1.3 (Student-centred learning, teaching and assessment).
- L. 9 gennaio 2004, n. 4 – Disposizioni per favorire e semplificare l'accesso degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità agli strumenti informatici, come modificata dal D.Lgs. 10 agosto 2018, n. 106 (attuazione della Dir. (UE) 2016/2102); AgID, Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici (riferimento tecnico; applicabilità all'Ateneo in verifica).
- D.Lgs. 27 maggio 2022, n. 82 – Attuazione della direttiva (UE) 2019/882 sui requisiti di accessibilità dei prodotti e dei servizi, per quanto applicabile ai servizi offerti dall'Ateneo.
- Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR) e D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196, come modificato dal D.Lgs. 10 agosto 2018, n. 101.
- Consiglio dell'Unione Europea, Raccomandazione del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (2018/C 189/01).
- Nazioni Unite, Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs).
- Università Telematica Leonardo da Vinci, Piano Strategico 2023–2025 e Monitoraggio del Piano Strategico 2023–2025.

# Allegato – Tabella di monitoraggio del Piano Strategico 2026–2028

La tabella riporta, per ciascun indicatore, la baseline / prima rilevazione, i target intermedi annuali e il risultato atteso al termine del triennio, il referente del presidio e la fonte informativa. Costituisce il riferimento operativo per il monitoraggio annuale. Le formule di calcolo e le regole di rilevazione di IC.1, IC.4, ID.4, IE.2, IE.4, IF.3, IF.5 e IF.7 sono riportate nelle note metodologiche delle rispettive aree.

| Area | Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte dati |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A. Didattica | IA.1 | Soddisfazione complessiva studenti | 85% | 87% | 89% | 90% | Presidenti CdS | Questionari studenti |
| A. Didattica | IA.2 | Tasso di regolarità negli studi | 60% | 63% | 66% | 70% | Presidenti CdS | SUA-CdS / dati studenti |
| A. Didattica | IA.3 | Tasso di abbandono | 25% | 23% | 21% | 20% | Presidenti CdS | Dati Segreteria |
| A. Didattica | IA.4 | Aggiornamento contenuti didattici | 50% degli insegnamenti | 65% | 70% | 80% | Presidenti CdS | Monitoraggio didattica |
| B. Ricerca | IB.1 | Pubblicazioni scientifiche annue | 15 | 18 | 21 | 24 | Direttore del Dipartimento | SUA-RD/TM (monitoraggio annuale del Dipartimento) |
| B. Ricerca | IB.2 | Progetti di ricerca finanziati su bandi competitivi (numero per anno) | 1 (a.a. 2024/2025) | 1 | 2 | 3 | Direttore del Dipartimento | Segreteria dipartimentale |
| B. Ricerca | IB.3 | Numero di collaborazioni scientifiche strutturate con università, enti e centri di ricerca | 1 | 1 | 2 | 3 | Direttore del Dipartimento | Segreteria dipartimentale |
| B. Ricerca | IB.4 | Incremento del fondo dipartimentale per la ricerca (10% annuo) e ampliamento ai docenti in convenzione | Fondo di 20.000 € annui per ricercatori incardinati e dottorandi | Fondo di 22.000 € (+10%); proposta al CdA di ampliamento ai docenti in convenzione | Fondo di 24.200 € (+10%); accesso al fondo a regime | Fondo di 26.620 € (+10%); verifica degli esiti sulla produzione scientifica | Direttore del Dipartimento | Delibere degli organi competenti |
| C. Governance | IC.1 | Docenti e ricercatori strutturati | 5 (RTDA) | 9 RTDA, 1 RTT | 7 RTDA, 2 RTT, 1 PA | 4 RTDA, 2 RTT, 3 PA | Rettore | Direzione Generale; Ufficio Personale |
| C. Governance | IC.2 | Iniziative di formazione del PTA (numero per anno) | 1 | 4 | 5 | 6 | Direttore Generale | Direzione Generale |
| C. Governance | IC.3 | Processi amministrativi prioritari con responsabilità, fasi e monitoraggio | 0 | Mappatura dei processi prioritari | Relazione annuale e report alla Governance | Monitoraggio periodico consolidato | Direttore Generale | Direzione Generale; gestionale interno |
| C. Governance | IC.4 | Implementazione del personale tecnico-amministrativo (unità di PTA) | Organico PTA al 31.12.2025: 10 unità, di cui 4 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato | Piano dei fabbisogni 2026–2027; 18 unità, di cui 5 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato | Verifica dell'organico rispetto ai processi prioritari mappati (IC.3) e aggiornamento del Piano dei fabbisogni | 18 unità, di cui 7 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato | Direttore Generale | Direzione Generale |

| Area | Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte dati |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C. Governance | IC.5 | Rilevazioni sistematiche della soddisfazione (PTA, docenti, tutor, dottorandi) su servizi e formazione | Rilevazioni non sistematiche | Definizione degli strumenti e prima rilevazione | Rilevazione annuale e report alla Governance | Utilizzo degli esiti nel riesame del Sistema di AQ | Direttore Generale; GAQ; Presidio della Qualità | Report delle rilevazioni |
| D. Terza Missione | ID.1 | Iniziative di divulgazione scientifica | 1 | 1 | 2 | 3 | Comitato Terza Missione; Delegato alla Terza Missione | SUA-RD/TM; Segreteria dipartimentale |
| D. Terza Missione | ID.2 | Convegni e seminari scientifici aperti al pubblico | 1 | 2 | 4 | 5 | Comitato Terza Missione; Delegato alla Terza Missione; Direttore del Dipartimento | Censimento TM |
| D. Terza Missione | ID.3 | Iniziative con le scuole secondarie (orientamento, incontri, laboratori) | 1 | 2 | 3 | 4 | Delegato all'orientamento; Comitato Terza Missione | Censimento TM |
| D. Terza Missione | ID.4 | Destinatari raggiunti (persone uniche) e risultati delle iniziative di Terza Missione | Da rilevare | Rilevazione del numero iniziale di destinatari (persone uniche) | Destinatari: almeno +10% rispetto al 2026; rendicontazione dei risultati concreti (accordi, stage, progetti o collaborazioni avviati a seguito delle iniziative) | Consolidamento: destinatari almeno +10% rispetto al 2026 (mantenimento del livello 2027); rendicontazione delle collaborazioni proseguite oltre il primo anno | Comitato Terza Missione | Censimento TM; rendicontazione del Piano annuale TM |
| E. Innovazione | IE.1 | Stato di attuazione del piano di potenziamento dell'ecosistema digitale dell'Ateneo (LMS, sito istituzionale, servizi digitali e materiali didattici) | Ricognizione dello stato di LMS, materiali didattici, servizi digitali e sito istituzionale | Realizzazione del piano degli interventi necessari e avvio degli interventi prioritari di aggiornamento e adeguamento | Realizzazione di almeno il 50% degli interventi programmati | Realizzazione di almeno l'80% degli interventi programmati | Direttore Generale | Report Area IT |
| E. Innovazione | IE.2 | Accessibilità di piattaforma didattica, sito istituzionale e servizi online: criticità prioritarie risolte e verificate sul totale individuato nella ricognizione iniziale 2026 | Ricognizione iniziale | Classificazione delle criticità, individuazione delle priorità e approvazione del piano di adeguamento | Risoluzione verificata di almeno il 70% delle criticità prioritarie individuate nel 2026 | Risoluzione verificata di almeno il 90% delle criticità prioritarie individuate nel 2026 | Direttore Generale | Registro delle criticità; report Area IT |

| Area | Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte dati |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E. Innovazione | IE.3 | Estensione e utilizzo del gestionale interno integrato con ESSE3 e del cruscotto direzionale | Gestionale in uso presso alcuni uffici | Estensione a tutti gli uffici amministrativi e utilizzo per protocollo e archivio degli atti | Cruscotto direzionale in funzione, con dati presentati agli Organi | Relazione annuale di monitoraggio del Piano redatta sui dati del cruscotto | Direttore Generale | Report Area IT |
| E. Innovazione | IE.4 | Soddisfazione degli studenti per piattaforma e servizi online (quota di giudizi positivi sui quesiti dedicati dei questionari) | Da rilevare: prima rilevazione 2026 (questionari studenti; studenti iscritti rispondenti ai quesiti dedicati) | Definizione dei quesiti pertinenti e prima rilevazione della quota di giudizi positivi | Almeno +3 punti percentuali rispetto alla baseline | Almeno +5 punti percentuali rispetto alla baseline | Presidio della Qualità; Area IT | Questionari studenti; ESSE3 |
| F. Sostenibilità | IF.1 | Finanziamenti da progetti competitivi (importo per anno) | Circa € 326.000 acquisiti nell'a.a. 2024/2025 con 2 progetti | ≥ € 400 mila | ≥ € 400 mila | ≥ € 450 mila | Direttore Generale | Bilancio / Ufficio Progettazione |
| F. Sostenibilità | IF.2 | Numero di percorsi post-laurea attivati o aggiornati | Offerta post-laurea attiva nel 2025 (39 corsi) | Aggiornamento dell'offerta + 1 nuovo corso | Consolidamento + 1 nuovo corso | Consolidamento + 1 nuovo corso | Direttore Generale | Offerta post-laurea / delibere degli organi competenti |
| F. Sostenibilità | IF.3 | Agevolazioni e condizioni economiche dedicate ai target strategici attive e con applicazione documentata (numero) | 12 agevolazioni attive (2025) | 16 | 18 | 20 | Direttore Generale | Delibere e provvedimenti / dati Segreteria Studenti |
| F. Sostenibilità | IF.4 | Sconto sulla retta annuale per studentesse e studenti genitori | Agevolazione non prevista nel 2025; introduzione decisa dall'Ateneo | Formalizzazione amministrativa e attivazione della misura | Monitoraggio dei beneficiari e della regolarità delle loro carriere | Verifica dei risultati ed eventuale aggiornamento di entità e requisiti | Direttore Generale | Provvedimento del CdA / dati Segreteria Studenti |
| F. Sostenibilità | IF.5 | Immatricolati neodiplomati (entro un anno dal diploma) sul totale degli immatricolati | Da rilevare: quota a.a. 2025/2026, rilevata nel 2026 (Segreteria studenti) | Rilevazione della quota iniziale e attuazione delle iniziative di orientamento previste | Almeno +2 punti percentuali rispetto alla baseline | Almeno +4 punti percentuali rispetto alla baseline | Direttore Generale | Dati Segreteria Studenti |
| F. Sostenibilità | IF.6 | Agevolazione per i diplomati provenienti dagli istituti tecnici per adulti | Misura non prevista nel 2025 | Attivazione della misura e rilevazione dei beneficiari | Monitoraggio dei beneficiari e della regolarità delle loro carriere | Verifica dei risultati ed eventuale aggiornamento di entità e requisiti | Direttore Generale | Provvedimento di attivazione / dati Segreteria Studenti |

| Area | Cod. | Indicatore | Baseline / prima rilevazione | Target 2026 | Target 2027 | Target 2028 | Referente | Fonte dati |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F. Sostenibilità | IF.7 | Equilibrio economico e copertura finanziaria degli investimenti di sviluppo senza contributi straordinari di sostegno | Utile 2025: 1.312.777 €; patrimonio netto: 1.310.659 € | Risultato d'esercizio non negativo senza contributi straordinari di sostegno; prospetto di copertura finanziaria degli investimenti di sviluppo | Equilibrio economico mantenuto; copertura finanziaria documentata degli investimenti programmati nell'anno | Risultato d'esercizio non negativo; copertura finanziaria documentata del 100% degli investimenti di sviluppo approvati e programmati nel triennio, senza contributi straordinari di sostegno | Direttore Generale | Bilancio di esercizio; budget pluriennale; prospetto di copertura degli investimenti |
| G. Internazionalizzazione | IG.1 | Accordi con atenei partner e attività internazionali realizzate (mobilità, BIP, scambi virtuali, moduli o seminari condivisi) | ECHE conseguita; 1 protocollo di cooperazione (Aldent University, Tirana, 2025) | Protocollo attuativo con Aldent University; 1 attività realizzata | Secondo ateneo partner; 2 attività | 3 attività; riconoscimento in CFU per gli studenti partecipanti | Delegato all'internazionalizzazione | Accordi sottoscritti e registro delle attività / Segreteria Rettorale |
| G. Internazionalizzazione | IG.2 | Mobilità Erasmus+ realizzate (studenti, dottorandi, docenti e PTA) | Da rilevare (Segreteria Rettorale) | Partecipazione ai bandi; ≥ 1 mobilità | ≥ 3 | ≥ 5 | Delegato all'internazionalizzazione | Rendicontazione Erasmus+ |
| G. Internazionalizzazione | IG.3 | Partecipazioni di docenti, ricercatori e dottorandi a convegni internazionali (numero per anno) | 5 (2025) | 7 | 9 | 11 | Direttore del Dipartimento; Delegato all'internazionalizzazione | Segreteria dipartimentale |