

**Università Mercatorum**

**Settimana di visita istituzionale 1-4 luglio 2025**



**Scheda di valutazione**

**Sede**

## A) STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

In questo si valuta la capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici e operativi deve essere assicurata attraverso l'implementazione di un Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), dotato di un efficace sistema di pianificazione e monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti, nonché di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento, attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo, tenendo anche conto dei processi di autovalutazione e delle valutazioni esterne ricevute. Un aspetto importante riguarda il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti ai quali è necessario attribuire un ruolo attivo e partecipativo, a tutti i livelli, nei processi decisionali degli organi di governo.

### A.1)

#### A.1) Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

**A.1.1** L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni).

**A.1.2** L'Ateneo definisce formalmente una propria visione chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica (coerente con gli [standard e linee guida europei - ESG](#)), della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali, con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto del contesto di riferimento, dei portatori di interesse, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

**A.1.3** L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine), riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

**A.1.4** Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.

#### Autovalutazione:

##### A.1.1

L'Ateneo ha identificato il suo contesto di riferimento e lo ha documentato nel *Piano Strategico 2024-2026* (**A1\_2 § 3.4.**).

I principali portatori di interesse interni sono stati così individuati:

- Studenti e famiglie. Gli studenti sono i destinatari prioritari delle attività universitarie. Tra gli interlocutori dell'Ateneo sono incluse anche le famiglie degli studenti, in quanto determinanti nel sostegno al loro percorso universitario e interessate alla qualità dei servizi offerti.
- Personale docente e di ricerca e personale tecnico-amministrativo o non docente, che opera quotidianamente e a diverso titolo a favore dell'Ateneo.

I principali portatori di interesse esterni sono stati così individuati:

- Istituzioni pubbliche nazionali ed europee, con le quali l'Ateneo mantiene relazioni continuative.
- Comunità scientifica, rappresentata dalla rete degli Atenei e degli Enti di ricerca italiani e stranieri con la quale l'Ateneo sviluppa la propria attività di formazione e di ricerca.
- Comunità locale. L'Ateneo partecipa attivamente alla vita dei territori di riferimento e vuol essere un fattore di stimolo e di crescita, attraverso l'ascolto attivo, il trasferimento di conoscenze e competenze e il concorso alla progettazione di interventi migliorativi della qualità complessiva della vita dei cittadini.
- Sistema sociale e produttivo e, in particolare, il mondo delle imprese, della cooperazione, del terzo settore e delle associazioni

professionali. In questo contesto, per Universitas Mercatorum - Università delle Camere di Commercio – assume particolare rilevanza il Sistema Camerale, come catalizzatore di processi di sviluppo territoriale e agente di innovazione, che interagisce in modo sistemico e sinergico con le imprese e con gli altri attori locali e nazionali, con un impegno costantemente rivolto ad accompagnare gli attori socioeconomici e i loro territori di riferimento in una dimensione di crescente competizione internazionale.

Le proposte e i suggerimenti pervenuti da parte delle parti interessate interne ed esterne hanno costituito uno strumento prezioso per l'individuazione di strategie concrete, condivise e finalizzate a una crescita armonica dell'Ateneo nella sua interezza, senza dimenticare le specificità esistenti.

#### A.1.2

L'Ateneo ha definito e descritto la propria visione della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali nel documento *Visione e Politiche per la Qualità delle Attività Istituzionali e Gestionali* (**A1\_1 §5 §6 §7 §8**), al quale si rimanda.

In particolare, si evidenzia che Universitas Mercatorum ambisce ad essere un luogo d'insegnamento, di studio e di ricerca, d'incontro e di proficua convivenza accademica tra docenti, personale non docente e studenti, accreditato come punto di riferimento nazionale e internazionale nelle aree di competenza, erogando una formazione che consenta di affrontare le sfide presenti e future grazie ai saperi acquisiti e lo sviluppo delle conoscenze, grazie all'interazione tra docenti delle diverse discipline, capaci di coniugare una visione disciplinare delle proprie attività, basata sulla elevata specializzazione nei diversi ambiti, con visione transdisciplinare, grazie allo sviluppo di strutture integrate d'insegnamento universitario e Ricerca scientifica, coerenti con un corretto utilizzo delle risorse e attente allo sviluppo sostenibile e agli obiettivi del Millennio.

Il documento *Visione e Politiche per la Qualità delle Attività Istituzionali e Gestionali* è disponibile sul sito dell'Ateneo all'indirizzo:

<https://www.unimercatorum.it/assicurazione-qualita/visione-e-politiche-per-la-qualita-delle-attivita-istituzionali-e-gestionali>

#### A.1.3

L'Ateneo ha declinato la propria visione della qualità in politiche per la qualità e per l'Assicurazione della Qualità(AQ) definite e descritte nel documento *Visione e Politiche per la Qualità delle Attività Istituzionali e Gestionali* (**A1\_1 §8 §5 §6 §7 §8**), al quale si rimanda.

L'Ateneo realizza le proprie politiche per la Qualità, mediante processi di progettazione, implementazione, monitoraggio e miglioramento, avvalendosi di una struttura organizzativa per la gestione dei processi in cui ogni attore coinvolto ha consapevolezza dei suoi compiti e li svolge nel rispetto della programmazione, garantendo efficacia, trasparenza e tracciabilità. L'Ateneo garantisce il monitoraggio della realizzazione delle politiche e il riesame dei processi per la loro realizzazione, della struttura organizzativa per la gestione dei processi e delle Politiche stesse, ai fini del miglioramento della realizzazione delle politiche, a partire dall'analisi della gestione di processi dell'AQ da parte dalle strutture responsabili dell'AQ ai diversi livelli e dei relativi esiti/risultati

Le politiche per la Qualità costituiscono il quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi strategici e operativi alla luce degli orientamenti correnti a livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine, definiti nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio dell'Ateneo

L'Ateneo ha quindi definito le proprie strategie per la realizzazione delle politiche per la qualità e per l'AQ e le ha documentate nel *Piano strategico 2024-2026* (**A1\_2 §7**). Il Piano Strategico 2024-2026 delinea la strategia di sviluppo dell'Ateneo nel triennio di riferimento, dà forma all'intera organizzazione e ne guida l'evoluzione nel corso del tempo e all'interno della propria comunità con l'obiettivo del miglioramento continuo.

Il Piano Strategico 2024-2026 assume la tradizionale suddivisione in Didattica, Ricerca e Terza Missione, valorizzando pienamente la trasversalità, l'interdisciplinarietà e la multidisciplinarietà dell'azione strategica. Questo significa considerare Didattica, Ricerca e Terza Missione, così come tutte le altre attività legate al Personale, ai Servizi ed alla Gestione, quali i pilastri centrali dell'Ateneo, interconnessi tra loro e con l'esterno.

Il Piano Strategico 2024-2026 è stato definito in coerenza e continuità con i principali documenti di programmazione di Mercatorum, quali il Bilancio d'Ateneo e il Bilancio di Genere, nonché con le indicazioni contenute nel sistema di Assicurazione Qualità dell'ANVUR-AVA3. Il Piano individua gli obiettivi di miglioramento e le risorse necessarie, coerentemente con le indicazioni ministeriali e le normative specifiche per la formazione a distanza, per rafforzare ulteriormente il posizionamento nazionale e internazionale dell'Università attraverso idee, progetti, sinergie e adeguati investimenti in capitale umano e nelle infrastrutture materiali e immateriali, anche al fine di far crescere i livelli reputazionali acquisiti.

In continuità con il precedente Piano Strategico - e nell'ottica del miglioramento continuo che orienta l'attività dell'Ateneo – il documento parte da un'analisi dello scenario di riferimento presentando, per ciascun ambito istituzionale principale (Didattica, Ricerca e Terza Missione) e per quelli definiti trasversali l'analisi dello stato dell'arte, delle opportunità e delle minacce, da cui emergono il posizionamento e le aspettative di sviluppo dell'Ateneo, nell'articolato panorama della formazione universitaria e post-universitaria on

line senza dimenticare l'apporto distintivo che il sistema delle Camere di Commercio può garantire.

Le direttrici operative del Piano 2024-2026 sono declinate secondo tre Principi Strategici: PERSONE, TERRITORI e PROCESSI.

Per ogni Principio sono presenti dei FOCUS DI SVILUPPO, declinati secondo gli OBIETTIVI corrispondenti. Ciascun obiettivo è declinato a sua volta in un numero variabile di AZIONI.

Sia gli obiettivi strategici sia gli obiettivi operativi o azioni per il loro raggiungimento sono quantificati tramite opportuni INDICATORI, riferiti, ad esempio, alle risorse economiche e di personale, agli stati di avanzamento ed impatto.

Il Piano, per l'identificazione degli indicatori, ha tenuto conto della strategia di sviluppo espressa dall'Agenda 2030 dell'ONU, nonché del sistema AVA 3.

Gli indicatori sono stati scelti per le loro caratteristiche di misurabilità e rappresentatività e sono funzionali a monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici: sono quantitativi e qualitativi, espressi con valori assoluti o percentuali.

L'implementazione del miglioramento continuo in ambito strategico è declinato in Universitas Mercatorum a partire dall'analisi dei dati oggettivi che caratterizzano i processi di Ateneo relativi alla Didattica, alla Ricerca, alla Terza Missione ed al Personale, ai Servizi ed alla Gestione dell'Ateneo. Tali processi sono differenti per input, output, risorse impiegate, ma sono tutti accomunati da tempistiche significativamente lunghe: l'unità di misura minima è infatti l'anno solare.

La definizione delle linee strategiche dell'attuale Piano ha coinvolto gli Organi di governo, il Rettore, i Presidi e i Coordinatori dei Corsi di Studio, raccogliendone le esigenze, per collocarle in una prospettiva strategica di lungo periodo e di sostenibilità, anche tramite il confronto con il Presidente, il Direttore Generale e i responsabili delle diverse strutture amministrative, chiamate quotidianamente a garantire i processi operativi essenziali della vita accademica.

Altrettanto significativo è stato l'apporto del PQA, che organizza e sovrintende a tutte le attività di AQ dell'Ateneo, e del Nucleo di Valutazione, che sistematicamente svolge attività di monitoraggio e di valutazione dei diversi processi a livello Ateneo. Ai fini della redazione del documento centrali sono stati considerati i contributi degli studenti in termini di feedback e valutazioni ricevute, nonché degli altri stakeholder esterni, appartenenti al sistema sociale, produttivo e delle istituzioni.

Il documento di pianificazione strategica ha inoltre tenuto conto dell'analisi interna del Rapporto finale accreditamento periodico ANVUR, dei documenti di *Follow up ultimo accreditamento periodico Anvur (A.1\_5)*, condiviso con la Governance e il NdV per i successivi atti di pianificazione.

Anche il documento Piano strategico 2024-2026 è reso pubblico sul sito dell'Ateneo all'indirizzo: <https://www.unimercatorum.it/assicurazione-qualita/piano-strategico>.

#### A.1.4

L'Ateneo ha quindi definito il *Piano Operativo 2024-2026 (A1\_4)*, che, per ogni indicatore, riporta il valore iniziale (baseline), il target di risultato 31/12/2026, nonché i target intermedi annuali.

In merito ai target, per tutti gli indicatori l'Ateneo intende:

##### Per gli indicatori quantitativi:

- raggiungere un incremento almeno del 5%, auspicabilmente sino al 15%;

##### Per gli indicatori qualitativi:

- qualora nei 3 anni precedenti non vi siano state attività/iniziative promosse, prevedere almeno una attività/iniziativa;
- qualora nei 3 anni precedenti vi siano state attività/iniziative, consolidare le attività/iniziative promosse e/o incrementarne il numero.

Le risorse per il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico sono riportate nel Piano Operativo 2024-2026 (**A1\_4**) e conciliate con i documenti di bilancio dell'Ateneo.

Tale approccio metodologico garantisce oggettività e agevola la gestione delle priorità d'intervento, attraverso una pianificazione integrata che tiene conto delle risorse economico-finanziarie, umane e strumentali, consentendo di monitorare l'avanzamento delle iniziative e il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi strategici.

Le responsabilità della gestione e dei monitoraggi sono indicate in capo agli Organi indicati per ogni obiettivo del Piano Strategico.

Il Piano Operativo e le risultanze del monitoraggio del Piano Strategico e del Piano Operativo sono resi disponibili al personale e alle strutture interessate coerentemente a quanto riportato nelle Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni (**A1\_3 §2**).

##### Autovalutazione:

Si ritiene che quanto sopra esposto dia chiara evidenza della capacità dell'Ateneo di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali.

#### **Punti di Forza:**

- Il contesto di riferimento e i portatori di interesse privilegiati (interni ed esterni) sono elencati in termini generali nel Piano Strategico 2024-2026. In particolare, l'Ateneo vanta fra i portatori d'interesse del *sistema sociale e produttivo* il consolidato collegamento con il Sistema camerale di recente rafforzato dalla sottoscrizione di un articolato Protocollo di intesa.
- La missione è chiaramente individuata nello Statuto (art.1) e nel Piano Strategico che assegna all'Ateneo il compito primario di svolgere *“oltre all'attività di ricerca e di studio, attività di formazione mediante l'utilizzo delle metodologie della formazione a distanza con particolare riguardo alle applicazioni di e-learning”*.
- La visione dell'Ateneo è declinata nel documento " Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali". Gli obiettivi strategici del Piano strategico si articolano in azioni, indicatori e target e sono corredati dall'indicazione dei responsabili della gestione della pianificazione e del monitoraggio.
- L'Ateneo pubblica nel sito il Piano Strategico e il Documento “Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali”. Il Piano operativo e gli esiti del monitoraggio della pianificazione strategica sono comunicati al personale e alle strutture interessate secondo quanto indicato nelle Linee Guida del PQA per la comunicazione e il coordinamento interni.

#### **Aree di miglioramento:**

- Mancanza di un processo strutturato di consultazione dei portatori d'interesse esterni. Inoltre per quanto attiene al contesto internazionale, il generico riferimento alla rete delle Camere di Commercio italiane all'estero non consente di individuare con sufficiente chiarezza i portatori di interesse dell'Ateneo.
- Utilizzo di target associati agli indicatori quantitativi e qualitativi del Piano Strategico generalmente standardizzati.

#### **Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente**

##### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda all'Ateneo di strutturare un processo di consultazione dei principali portatori di interesse esterni.
- Si raccomanda all'Ateneo di consolidare il processo di rimodulazione dei target associati agli indicatori quantitativi e qualitativi del Piano strategico in base alla baseline e alla rilevanza degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

#### **Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente**

##### **Indicatori (eventuale commento):**

Si osservano buone correlazioni tra la gestione delle prestazioni e il Piano Strategico. Per molte linee di azione del Piano Strategico sono individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target coerenti.

#### **Fascia di valutazione: Soddisfacente**

##### **Documenti chiave**

- **Titolo:**A1\_1\_  
**Descrizione:**Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali  
**Dettagli:**§5 §6 §7 §8  
**File:**A.1\_1\_Visione e politiche per la Qualità delle attività istituzionali e gestionali.pdf
- **Titolo:**A1\_2\_

**Descrizione:**Piano Strategico di Ateneo 2024-2026

**Dettagli:**§ 3.4 §7

**File:**A.1\_2\_Piano Strategico di Ateneo 2024-2026.pdf

---

- **Titolo:**A1\_3\_

**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni

**Dettagli:**§2

**File:**A.1\_3\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---

- **Titolo:**A1\_4\_

**Descrizione:**Piano operativo 2024-2026

**Dettagli:**Intero documento

**File:**A.1\_4\_Piano operativo 2024-2026.pdf

---

- **Titolo:**A1\_5\_

**Descrizione:**Followup dell'accreditamento periodo ANVUR 2023- Sede- CdS e Dipartimento

**Dettagli:**Intero documento

**File:**A.1\_5\_Followup dell'accreditamento periodo ANVUR 2023- Sede- CdS e Dipartimento.pdf

---

## A.2)

### A.2) Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

**A.2.1** L'Ateneo dispone di un Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni coerente con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, con le competenze e risorse disponibili e con le proprie dimensioni e specificità.

**A.2.2** L'Ateneo possiede un modello organizzativo adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie e si avvale di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di processi per l'attuazione delle proprie missioni. L'Ateneo definisce e comunica in maniera chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle proprie strutture organizzative.

**A.2.3** L'Ateneo assegna ai docenti e al personale tecnico-amministrativo un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico.

**A.2.4** L'Ateneo cura il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Scuole/Facoltà, Dipartimenti e strutture assimilate, CdS, Dottorati di Ricerca, etc.).

**A.2.5** Le strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici preposti alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e alle altre attività istituzionali e gestionali.

#### Autovalutazione:

##### A.2.1

Universitas Mercatorum ha sviluppato un Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni che si distingue per la sua coerenza con la visione istituzionale e per la sua funzionalità nell'attuazione delle politiche e strategie dell'Ateneo. Questo sistema, articolato e complesso, tiene conto delle competenze e risorse disponibili, nonché delle dimensioni e specificità dell'istituzione come università telematica.

Il **sistema di governo dell'Ateneo**, definito e descritto nello *Statuto* dell'Ateneo (**A2\_1**), si fonda su organi chiave che lavorano in sinergia per garantire una gestione efficace e allineata agli obiettivi strategici:

- Il Consiglio di Amministrazione, organo di vertice, definisce le strategie istituzionali e supervisiona le politiche di investimento, garantendo una visione a lungo termine dello sviluppo dell'Ateneo.
- Il Senato Accademico, presieduto dal Rettore e composto da rappresentanti del corpo docente, si occupa della definizione delle politiche accademiche, assicurando che l'offerta formativa e le attività di ricerca e terza missione /impatto sociale siano all'avanguardia e rispondenti alle esigenze della società contemporanea.
- Il Rettore, figura centrale nel sistema di governo, svolge un ruolo cruciale di coordinamento e rappresentanza, fungendo da ponte tra la visione strategica e la sua attuazione pratica.
- Il Direttore Generale, nominato dal CdA, è responsabile della gestione amministrativa e finanziaria, garantendo l'efficienza operativa e l'ottimizzazione delle risorse.
- Il Nucleo di Valutazione è incaricato di monitorare e valutare l'efficacia delle attività accademiche e amministrative. Fornisce feedback per il miglioramento continuo e assicura che le politiche siano implementate in modo efficace.

La struttura organizzativa per la gestione delle attività istituzionali dell'Ateneo è definita e descritta nell'Allegato 2, Parte 1, del documento *Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum* (**A2\_6**), al quale si rimanda.

Il **sistema di gestione delle attività e delle relative prestazioni** è definito dal *Piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente (Piano della performance)* (**A26-Allegato 2**), aggiornato annualmente, che definisce le attività e le prestazioni del personale non docente, e dall'associato *Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale non docente (Sistema di misurazione e valutazione della performance)*(**A2\_3**).

L'Ateneo definisce il Piano della performance e si è dotato di un Sistema di misurazione e di valutazione della performance ormai da diversi anni. Solo quest'anno però, a valle della ridefinizione del sistema di AQ dell'Ateneo per adeguarlo al Modello AVA 3, ha allineato le prestazioni agli obiettivi del Piano Strategico dell'Ateneo.

Il *Piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente (Piano della performance)* è definito e descritto nell'Allegato 2, Parte 2, del documento *Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum* (**A2\_6**), al quale si rimanda. L'allineamento delle attività e delle relative prestazioni agli obiettivi del Piano Strategico dell'Ateneo è evidenziato nel documento *Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico* ( **A2\_2**), al quale si rimanda

Il documento *Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni del personale non docente* (**A2\_3**), al quale si rimanda, include la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale, con un sistema di premi basato sul raggiungimento degli obiettivi.

### A.2.2

Il **Modello organizzativo** di Universitas Mercatorum, che definisce e descrive l'articolazione e l'organizzazione della struttura amministrativa e, per ogni articolazione, riporta i processi gestiti e il personale dedicato, con i relativi compiti, è definito e descritto nell'Allegato 2, Parte 2, del documento *Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum (A2\_6)*, al quale si rimanda.

Il **sistema di AQ** dell'Ateneo, aggiornato e adeguato al Modello AVA3, è definito e descritto nel documento *Sistema di Assicurazione della Qualità (Sistema di AQ) (A2\_4)*, al quale si rimanda.

In particolare, il documento è suddiviso in cinque parti:

- Sistema di Assicurazione della Qualità a livello Sede;
- Sistema di Assicurazione della Qualità a livello Corsi di Studio;
- Sistema di Assicurazione della Qualità a livello Corsi di Dottorato di Ricerca;
- Sistema di Assicurazione della Qualità a livello Facoltà;
- Sistema di Assicurazione della Qualità a livello Dipartimenti.

Ciò in quanto, in coerenza con lo Statuto dell'Ateneo, approvato dopo l'approvazione della Legge 240/2012, in Universitas Mercatorum continuano a coesistere Facoltà, con responsabilità relative alla didattica, e Dipartimenti, con responsabilità relative alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale.

Il primo paragrafo di ciascuna parte definisce e descrive nelle loro linee essenziali i macro-processi dell'Assicurazione della Qualità, individuati in coerenza con i punti di attenzione dei Requisiti del Modello AVA 3.

Nel secondo paragrafo è identificata la struttura organizzativa per l'Assicurazione della Qualità e sono evidenziati i compiti delle singole posizioni di responsabilità.

Il terzo paragrafo riporta, con riferimento ai punti di attenzione e agli aspetti da considerare dei Requisiti del Modello AVA 3:

- per la parte 'Sistema di Assicurazione della Qualità a livello Sede', le posizioni di responsabilità responsabili della gestione dei processi implementati per soddisfare gli aspetti da considerare in cui si articolano i punti di attenzione e la documentazione in cui si dà evidenza della loro gestione;
- per le altre parti, le posizioni di responsabilità responsabili della definizione sia delle modalità di gestione sia della gestione dei processi implementati per soddisfare gli aspetti da considerare in cui si articolano i punti di attenzione e la documentazione in cui si dà evidenza sia delle modalità di gestione sia della gestione e/o dei relativi esiti/risultati.

### A.2.3

L'Ateneo assegna ai docenti e al personale non docente un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico, innanzitutto attraverso la loro presenza negli organi e nelle strutture centrali e periferiche.

#### **A livello centrale:**

- **Senato Accademico:** docenti e Direttore Generale sono componenti e partecipano attivamente alle decisioni riguardanti l'indirizzo, il coordinamento e il controllo delle attività accademiche.
- **Consiglio di Amministrazione:** anche qui, i docenti possono essere coinvolti, specialmente in ruoli consultivi o di supporto alle decisioni strategiche.
- **Direzione Generale:** il personale non docente è coinvolto nella gestione e organizzazione dei servizi, operando in conformità alle direttive del Consiglio di Amministrazione.

#### **A livello periferico:**

- **Facoltà:** le Facoltà sono responsabili della promozione e organizzazione delle attività didattiche, con un coinvolgimento diretto dei docenti nella definizione dei programmi e delle modalità di verifica dell'apprendimento.
- **Dipartimenti:** i docenti partecipano attivamente attraverso il Consiglio di Dipartimento, che è responsabile della promozione e organizzazione delle attività di ricerca e culturali.

Al fine di promuovere e stimolare il contributo sostanziale del personale al miglioramento continuo a livello centrale e periferico, l'Ateneo ha adottato specifiche iniziative riportate nel documento *Iniziative per promuovere e stimolare il contributo sostanziale del*



personale al miglioramento continuo a livello centrale e periferico (A2\_7 §2), al quale si rimanda.

#### A.2.4

La comunicazione tra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (Amministrazione centrale, Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, organi dei Corsi di Studio, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, organi dei Corsi di Dottorato di Ricerca, organi delle Facoltà, organi dei Dipartimenti) avviene coerentemente a quanto documentato nelle *Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni (A2\_5 § 2)*, alle quali si rimanda, che elencano i documenti prodotti dagli organi e dalle strutture coinvolti a vario titolo nei processi di AQ ed evidenziano che detti documenti sono resi disponibili a tutti gli organi e strutture con responsabilità nell'AQ.

Inoltre, le Linee Guida attribuiscono la responsabilità del monitoraggio della comunicazione interna al PQA, che ne documenta gli esiti nella sua Relazione annuale.

#### A.2.5

Le *Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni (A2\_5 § 3)* pianificano anche incontri formali tra gli organi e le strutture coinvolti nei processi di AQ, al fine di promuovere, oltre alla comunicazione, anche il coordinamento tra detti organi e strutture.

Anche in questo caso, le Linee Guida attribuiscono la responsabilità del monitoraggio della comunicazione interna al PQA, che ne documenta gli esiti nella sua Relazione annuale.

Si evidenzia, peraltro, che le fasi di ridefinizione del Sistema di AQ dell'Ateneo, per adeguarlo al Modello AVA 3, e di implementazione del Sistema, in parte ancora da completare a causa della recente costituzione delle Facoltà (giugno 2023) e dei Dipartimenti (giugno 2024), che di fatto hanno impegnato l'Ateneo negli ultimi due anni, è stata caratterizzata da frequenti incontri informali, in particolare tra i responsabili del Senato Accademico e della struttura Amministrativa (rispettivamente Rettore e Direttrice Generale), Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità.

#### Autovalutazione:

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che l'Ateneo si sia dotato di un Sistema di Governo e di un Sistema di AQ in grado di garantire una efficace gestione delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

#### **Punti di Forza:**

- Nello Statuto è descritto il sistema di Governo dell'Ateneo nella sua articolazione in Organi centrali e strutture accademiche (didattiche e di ricerca) e delle relative funzioni. Il Sistema di Governo è integrato dalla presenza di delegati del Rettore il cui ruolo è funzionale all'attuazione di specifici obiettivi del Piano strategico.
- La struttura organizzativa per la gestione delle attività dell'Ateneo è delineata nel Documento "Organigramma e Funzionigramma". L'Ateneo si è dotato del Piano delle attività e relative prestazioni del personale non docente volto a raccordare le specifiche azioni delle funzioni amministrative e tecniche agli obiettivi del Piano strategico e dispone di un Sistema di misurazione e valutazione della performance.
- L'Ateneo si è dotato di un Documento per la gestione dei processi di AQ in logica PCDA coerente con il modello AVA3, dettagliato alla luce dell'articolazione dell'Ateneo in Facoltà e Dipartimenti. Il sistema di AQ è pertanto regolato nella gestione del processo a livello di Sede, CdS, Facoltà e Dipartimenti.
- L'Ateneo dispone di apposite Linee guida per il coordinamento e la comunicazione interni per assicurare l'efficiente flusso documentale e la programmazione di incontri periodici fra organi e strutture dell'Ateneo.

#### **Aree di miglioramento:**

- L' art.15 dello Statuto (Consiglio di Facoltà) rinvia al Regolamento Generale di Ateneo che non è stato adottato dall'Ateneo. In assenza del Regolamento generale, le modalità di funzionamento dei Consigli di Facoltà sono state dettate dai regolamenti di funzionamento delle Facoltà.
- Il Regolamento didattico di Ateneo non risulta aggiornato in conformità a quanto previsto dall'art. 39, comma 3.
- Non vi è piena corrispondenza tra le indicazioni del Regolamento didattico di ateneo e gli altri regolamenti interni relativi alle

attività didattiche.

- Rafforzamento e consolidamento delle iniziative volte a promuovere e stimolare il contributo sostanziale del personale al miglioramento continuo a livello centrale e periferico.
- Pur essendo stato chiarito in visita che le interlocuzioni del Presidente del CdA con la Governance sono frequenti, le LG "Comunicazione e coordinamento interni" non contengono riferimenti a incontri fra il CdA e le strutture AQ.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Parzialmente soddisfacente

**Raccomandazione:**

- Si raccomanda all'Ateneo di dotarsi del Regolamento Generale di Ateneo e di sottoporre a revisione il Regolamento didattico di Ateneo, in attuazione della previsione dell'art. 39, comma 3 dello stesso, assicurando l'allineamento dei documenti anche sotto il profilo dell'integrazione del sistema di AQ di cui l'Ateneo si è dotato.
- Si raccomanda all'Ateneo di rafforzare e consolidare la partecipazione del personale ai processi di miglioramento continuo a livello centrale e periferico.

**Controdeduzioni:**

1. L'Ateneo osserva che, nella documentazione resa disponibile alla CEV, è presente il documento *Iniziative per promuovere e stimolare il contributo sostanziale del personale al miglioramento continuo a livello centrale e periferico*, che evidenzia, appunto, le iniziative dell'Ateneo volte a rafforzare e consolidare la partecipazione del personale ai processi di miglioramento continuo a livello centrale e periferico. Inoltre, l'Ateneo ha definito e implementato le *Linee Guida per gestione delle segnalazioni e dei reclami*, che definiscono e descrivono le modalità a disposizione del personale docente e di ricerca e del personale non docente, oltreché degli studenti e dei dottorandi, per presentare 'segnalazioni', evidenziare problemi e avanzare suggerimenti e proposte di miglioramento relativi al Sistema di Governo e al Sistema di AQ dell'Ateneo e le relative modalità di gestione.

**Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:**

*La CEV prende atto delle controdeduzioni formulate dall'Ateneo, procedendo alle seguenti considerazioni.*

Il documento citato sulle iniziative per promuovere e stimolare il contributo sostanziale del personale al miglioramento continuo a livello centrale e periferico è stato accuratamente analizzato dalla CEV che ne ha apprezzato il contenuto programmatico. La CEV ha anche analizzato il documento "Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ" che, a pag. 33, dopo aver dettagliatamente descritto i risultati del monitoraggio delle opinioni del personale non docente (PnD) - comprese anche alcune criticità in merito alla soddisfazione del personale per inquadramento, retribuzione e formazione - riporta che "gli organi di Governo allo stato attuale non hanno avanzato alcuna proposta in merito azioni correttive e di miglioramento da adottare". La CEV conferma che non è stata fornita evidenza della applicazione del Ciclo di Deming previsto dalle linee guida di ateneo e nemmeno di quanto dichiarato a questo proposito nella relazione del Nucleo di Valutazione 2024 a pag. 14: *Le LG M&V&R prevedono che i risultati dell'elaborazione dei questionari raccolti siano presi in considerazione ai fini del riesame del funzionamento del sistema di governo e del sistema di AQ.*

Lo stesso si può dire per le Linee Guida per la gestione delle segnalazioni e dei reclami, che definiscono e descrivono le modalità a disposizione del personale docente e di ricerca e del personale non docente, oltreché degli studenti e dei dottorandi, per presentare 'segnalazioni', evidenziare problemi e avanzare suggerimenti e proposte di miglioramento relativi al Sistema di Governo e al Sistema di AQ dell'Ateneo e le relative modalità di gestione, che appaiono ben formulate e delle quali tuttavia non è stato possibile apprezzarne l'efficacia.

*Si ritiene pertanto che la controdeduzione non includa elementi aggiuntivi tali da giustificare la rimodulazione delle raccomandazioni e la modifica della valutazione di questo PdA.*

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Parzialmente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

L'Ateneo ha avviato alcune iniziative per sviluppare un sistema di controllo di gestione a supporto delle decisioni.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**A2\_1\_  
**Descrizione:**Statuto Universitas Mercatorum  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**A2\_1\_ Statuto Universitas Mercatorum.pdf

---
- **Titolo:**A2\_2\_  
**Descrizione:**Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico  
**Dettagli:**intero documento  
**File:**A2\_2\_Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico.pdf

---
- **Titolo:**A2\_3\_  
**Descrizione:**Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni del personale non docente  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**A2\_3\_Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale non docente.pdf

---
- **Titolo:**A2\_4\_  
**Descrizione:**Sistema di Assicurazione della Qualità (Sistema di AQ)  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**A2\_4\_Sistema di Assicurazione della Qualità (Sistema di AQ).pdf

---
- **Titolo:**A2\_5\_  
**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni  
**Dettagli:**§2 §3  
**File:**A2\_5\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---
- **Titolo:**A2\_6\_  
**Descrizione:**Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**A2\_6\_Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum.pdf

---
- **Titolo:**A2\_7\_  
**Descrizione:**Iniziative per promuovere e stimolare il contributo sostanziale del personale al miglioramento continuo a livello centrale e periferico  
**Dettagli:**§2  
**File:**A2\_7\_Iniziative per promuovere e stimolare il contributo sostanziale del personale al miglioramento continuo a livello centrale e periferico.pdf

---

### A.3)

#### A.3) Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati

**A.3.1** L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR.

**A.3.2** I risultati del monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

#### Autovalutazione:

##### A.3.1

L'Ateneo ha definito il proprio sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti e lo ha documentato nelle *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (LG M&V&R) (**A3\_1**), che elencano i monitoraggi, le valutazioni e i riesami previsti dal sistema di AQ di Universitas Mercatorum nella responsabilità di Senato Accademico, Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Corsi di Studio, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Corsi di Dottorato di Ricerca, Facoltà e Dipartimenti, in coerenza con quanto richiesto dal Modello AVA 3, e forniscono indicazioni per la loro gestione e la documentazione dei relativi esiti/risultati.

I monitoraggi previsti comprendono tutti quelli utili, se non necessari, ai fini del continuo miglioramento delle prestazioni istituzionali.

In particolare, sono previsti i seguenti monitoraggi:

##### A livello di Sede:

- Monitoraggio dello Stato di avanzamento della realizzazione del Piano Strategico;
- Monitoraggio del Piano delle attività e delle relative prestazioni (Monitoraggio del Piano della Performance);
- Monitoraggio degli Indicatori di Sede, con riferimento agli indicatori della SMA e agli indicatori a supporto della valutazione della Sede definiti dal Modello AVA 3.

##### A livello delle strutture periferiche:

- Monitoraggio degli indicatori di CdS, con riferimento agli indicatori della SMA e agli indicatori a supporto della valutazione dei CdS definiti dal Modello AVA 3;
- Monitoraggio dell'Efficacia del Sistema di AQ a livello PhD, con riferimento agli indicatori a supporto della valutazione dei PhD definiti dal Modello AVA 3;
- Monitoraggio dell'allocazione e delle modalità di utilizzazione dei fondi per le attività formative e di ricerca dei dottorandi;
- Monitoraggio dell'Efficacia del Sistema di AQ a livello Facoltà, con riferimento agli indicatori del Piano strategico della Facoltà;
- Monitoraggio dell'Efficacia del Sistema di AQ a livello Dipartimento, con riferimento agli indicatori del Piano strategico del Dipartimento e agli indicatori a supporto della valutazione dei Dipartimenti definiti dal Modello AVA 3.

Allo stato, sono stati implementati tutti i monitoraggi sopra elencati, tranne quelli relativi a Facoltà e Dipartimenti, a causa della loro recente costituzione.

Inoltre, il sistema di AQ della Universitas Mercatorum prevede anche il monitoraggio annuale delle opinioni dei diversi attori dell'Ateneo sul funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ, effettuato attraverso i questionari di seguito elencati:

- Questionari compilati dal personale docente e di ricerca:
- Questionario Personale Docente e di Ricerca ('Questionario PDR');
- Questionari compilati dal Personale non Docente:
- Questionario Personale non Docente ('Questionario PnD');
- Questionari compilati dagli studenti:
- Questionario insegnamenti,
- Questionario tirocini studenti,
- Questionario mobilità Internazionale,
- Questionario per la rilevazione delle opinioni degli studenti su Comunicazione, Strutture, Servizi e Percorso formativo

('Questionario CoSSeP' o 'Questionario laureandi');

- Questionario compilato dai tutori aziendali di tirocinio;
- Questionari tirocini tutori;
- Questionario compilato dai laureati;
- Questionario laureati;
- Questionario compilato dai dottorandi;
- Questionario dottorandi;
- Questionario compilato dai dottori di ricerca;
- Questionario dottori di ricerca;

tutti implementati.

La gestione di detti questionari e le modalità di pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati sono descritte nelle *Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati (LG Questionari) (A3\_3)*, alle quali si rimanda.

### A.3.2

Come documentato nelle LG M&V&R (**A3\_1 §4.1.1e**), i risultati del monitoraggio degli indicatori di Sede sono presi in considerazione e, quindi, analizzati nell'ambito del 'Riesame del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede'.

Gli esiti del monitoraggio degli indicatori di CdS, Corsi di Dottorato di Ricerca, Facoltà e Dipartimento sono invece presi in considerazione e, quindi, analizzati nell'ambito dei riesami del funzionamento del Sistema di AQ a livello CdS, Corsi di Dottorato di Ricerca, Facoltà e Dipartimenti. I relativi rapporti di riesame sono oggetto di valutazione da parte del NdV e, quindi, presi in considerazione dal Senato Accademico nell'ambito del 'Riesame del Sistema di AQ' attraverso la Relazione annuale del NdV.

Il primo monitoraggio degli indicatori di Sede in coerenza con quanto indicato nelle LG M&V&R è stato effettuato a marzo 2025 e integrato nel *Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (A3\_2 §1.3)*.

Il monitoraggio degli indicatori di CdS è effettuato da tempo ed è documentato nelle SMA.

I Corsi di Dottorato di Ricerca hanno effettuato il loro primo monitoraggio degli indicatori di PhD nel marzo 2025 e lo hanno integrato nei Rapporti di riesame 2025 del funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD.

Le Facoltà e i Dipartimenti, a causa della loro recente costituzione, effettueranno i loro primi monitoraggi nel febbraio 2026.

### Autovalutazione:

Sulla base di quanto sopra riportato, si ritiene che l'Ateneo si sia dotato di un sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati in grado di supportare adeguatamente ed efficacemente i processi di miglioramento continuo delle attività istituzionali.

### **Punti di Forza:**

- L'Ateneo ha predisposto uno *strutturato* processo di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, descritto nelle Linee guida "*Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ*" nella versione aggiornata al Modello AVA3. I processi di monitoraggio sono assegnati ai responsabili e prevedono l'utilizzo sia di indicatori dell'Ateneo sia di indicatori Anvur.
- L'Ateneo dispone di un articolato processo di rilevazione delle opinioni attraverso la somministrazione di diversi questionari (personale docente e di ricerca e personale non docente; studenti e tutori aziendali, laureandi e laureati; dottorandi e dottori di ricerca). La gestione, pubblicizzazione e utilizzazione dei risultati è regolata da apposite Linee guida che contengono in Allegato i format dei questionari utilizzati e il relativo processo di rilevazione e acquisizione.
- Il processo associato alla gestione dei diversi monitoraggi è articolato secondo tempistiche definite e dettagliate modalità in logica PDCA volte ad assicurare la pianificazione dell'analisi sistematica dei risultati acquisiti a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

**Aree di miglioramento:**

- Il processo previsto dalle Linee guida dell'Ateneo per la gestione del monitoraggio a livello di Facoltà e Dipartimenti non risulta ancora pienamente implementato.
- Allo stato attuale non è possibile apprezzare a pieno gli effetti dell'intensa attività di monitoraggio implementata.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente****Raccomandazione:**

- Si raccomanda di completare e consolidare l'implementazione dell'intero sistema di monitoraggio predisposto dall'Ateneo nelle apposite Linee guida, nel rispetto dei processi e delle tempistiche indicate.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente****Indicatori (eventuale commento):**

È presente un sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti che copre molti obiettivi strategici ed è in parte utilizzato per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi.

**Fascia di valutazione: Soddisfacente****Documenti chiave**

- **Titolo:**A3\_1\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)

**Dettagli:**Tutto il documento

**File:**A3\_1\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---

- **Titolo:**A3\_2\_

**Descrizione:**Rapporto di Riesame 2025 del Piano Strategico e del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede, del Sistema di Governo e del Sistema di AQ

**Dettagli:**§1.3

**File:**A3\_2\_ Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.pdf

---

- **Titolo:**A3\_3\_

**Descrizione:**Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati (LG Questionari)

**Dettagli:**Intero documento

**File:**A3\_3\_Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e perso.pdf

---

## A.4)

### A.4) Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

**A.4.1** Il funzionamento del Sistema di Governo è periodicamente aggiornato con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

**A.4.2** Il funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità è periodicamente sottoposto a riesame interno con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

**A.4.3** Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti/dottorandi possono facilmente comunicare agli Organi di Governo e alle strutture responsabili dell'AQ le proprie osservazioni e proposte di miglioramento, anche attraverso le rilevazioni di cui ai punti B.1.1.6 e B.1.2.6.

**A.4.4** Gli Organi di Governo, al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche e strategie e di raggiungere gli obiettivi fissati, effettuano periodicamente il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, ne prendono in considerazione gli esiti e attuano le azioni di miglioramento necessarie. Il Sistema di Governo assicura la diffusione dei risultati delle valutazioni e del riesame ai responsabili della gestione in qualità delle attività.

#### Autovalutazione:

##### A.4.1

Il funzionamento del Sistema di Governo è oggetto di riesame nell'ambito del 'Riesame del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede', come documentato nelle già citate *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (LG M&V&R) (**A4\_1 §4.1.1**), con modalità e tempistiche anch'esse documentate nelle LG M&V&R, alle quali si rimanda.

In particolare, la periodicità del riesame del funzionamento del Sistema di Governo è annuale e coincide con la periodicità del monitoraggio e del riesame del Piano Strategico.

Inoltre, come documentato sempre nelle LG M&V&R (**A4\_1 §4.1.1e**), lo stato delle azioni di miglioramento adottate nel precedente riesame e, quindi, la loro efficacia sono oggetto del Riesame del funzionamento del Sistema di Governo.

Il primo Riesame del Funzionamento del Sistema di Governo è stato effettuato nel marzo 2025 e documentato nel *Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (**A4\_4 §2**).

##### A.4.2

Il funzionamento del Sistema di AQ a livello Sede, CdS, PhD, Facoltà e Dipartimento è oggetto di riesame nell'ambito dei Riesami del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Sede, CdS, PhD, Facoltà e Dipartimento, come documentato nelle LG M&V&R (**A4\_1 §4.1.1e §4.3b §4.5c §4.6b §4.7b**), con modalità e tempistiche anch'esse documentate nelle LG M&V&R, alle quali si rimanda.

Anche la periodicità dei riesami del funzionamento del Sistema di AQ a livello Sede, CdS, PhD, Facoltà e Dipartimento è annuale.

Inoltre, come documentato sempre nelle LG M&V&R (**A4\_1 §4.1.1e §4.3b §4.5c §4.6b §4.7b**), lo stato delle azioni di miglioramento adottate nei precedenti riesami e, quindi, la loro efficacia sono oggetto del Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Sede, CdS, PhD, Facoltà e Dipartimento.

Il primo Riesame del Funzionamento Sistema di AQ a livello Sede è stato effettuato nel marzo 2025 e documentato nel *Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (**A4\_4 §2**).

I primi Riesami del Funzionamento Sistema di AQ a livello CdS e PhD sono stato effettuati nel marzo 2025 e documentati nei rispettivi Rapporti di riesame.

Le Facoltà e i Dipartimenti, a causa della loro recente costituzione, effettueranno i loro primi Riesami del Funzionamento Sistema di AQ a livello Face Dip nel febbraio 2026.

##### A.4.3

L'Ateneo ha definito e implementato le *Linee Guida per gestione delle segnalazioni e dei reclami*(LG segnalazioni reclami)(**A4\_2 §2**), alle quali si rimanda.

Con dette Linee Guida, Universitas Mercatorum ha inteso mettere a disposizione degli studenti e dei dottorandi, del personale docente e di ricerca e del personale non docente (PND) specifiche modalità per presentare 'segnalazioni', sia per evidenziare problemi sia per avanzare suggerimenti e proposte di miglioramento, relative al Sistema di Governo e al Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Inoltre, l'Ateneo ha inteso mettere a disposizione degli studenti e dei dottorandi la possibilità di avanzare 'reclami', e cioè rilievi formali, da parte di chi si senta leso nei propri diritti o interessi da abusi, disfunzioni, ritardi imputabili a provvedimenti ovvero a comportamenti

omissivi o ritenuti inappropriati da parte di organi, strutture e personale di Universitas Mercatorum.

Al contempo, l'Ateneo ha garantito la disponibilità di una procedura per gestire segnalazioni e reclami, al fine di identificare tempestivamente interventi correttivi o migliorativi o risolutivi.

In particolare, la procedura stabilita indica:

- i soggetti responsabili della presa in carico delle segnalazioni e dei reclami e le relative modalità di gestione;
- le modalità di registrazione delle segnalazioni e dei reclami, dei tempi di risposta e degli esiti della loro gestione.

Il tutto nel rispetto dei principi di legalità, buon andamento, imparzialità, leale collaborazione, riservatezza, rispetto della persona e non discriminazione.

A questo proposito, si ritiene opportuno evidenziare che, in considerazione della recente attivazione di questo canale di comunicazione e della consuetudine di studenti e dottorandi, docenti e ricercatori e personale non docente di presentare segnalazioni e, per gli studenti e i dottorandi, avanzare reclami direttamente ai responsabili dei CdS, eventualmente attraverso i tutor o i loro rappresentanti, e delle strutture di afferenza, quando non direttamente agli organi di governo centrali, l'efficacia di dette LG potrà essere verificata solo nel tempo.

#### A.4.4

Le Linee Guida per il Monitoraggio, la *Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) (A4\_1 §3f §3g)* prevedono il Riesame del Sistema di Governo e il Riesame del Sistema di AQ. In particolare, il Riesame del Sistema di Governo e il Riesame del Sistema di AQ devono essere effettuati in presenza di cambiamenti nei fattori esterni ed interni, opportunità e rischi rilevanti per il Sistema di Governo e per il Sistema di AQ, tutte le volte che i riesami del funzionamento del Sistema di Governo e del funzionamento del Sistema di AQ ne evidenzino l'opportunità e, comunque, con la stessa cadenza della revisione del Piano Strategico dell'Ateneo.

I primi Riesami del Sistema di Governo e del Sistema di AQ sono stati effettuati nel marzo 2025 e documentati nel *Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (A4\_4 §2)*.

Gli esiti dei riesami del Senato Accademico, documentati nel 'Rapporto di Riesame del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ', allegato ad un verbale del Senato Accademico, sono resi disponibili ai responsabili della gestione in qualità delle attività coerentemente a quanto evidenziato nelle *Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni (A4\_3 §2)*.

#### Autovalutazione:

Alla luce di quanto descritto, si ritiene che l'Ateneo abbia definito e implementato processi di riesame del funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ e di riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ in grado di promuovere il miglioramento continuo delle attività istituzionali e gestionali.

#### **Punti di Forza:**

- L'Ateneo ha predisposto un articolato sistema di riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di assicurazione della Qualità, a livello di sede e di strutture periferiche
- L'Ateneo, in applicazione delle Linee guida per il monitoraggio, valutazione, riesame del Sistema di Governo e di AQ di Ateneo, ha effettuato nel 2025 il primo Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di AQ a livello di sede e del sistema di Governo e di AQ. A livello di CdS e PhD i primi riesami del sistema di AQ, in linea con il processo predisposto dall'Ateneo, sono stati effettuati nel 2025. La diffusione dei risultati delle valutazioni e del riesame ai responsabili è regolata dalle Linee guida per la comunicazione.
- L'Ateneo ha adottato *Linee Guida per gestione delle segnalazioni e dei reclami* a disposizione del personale docente e non, studenti e dottorandi che regolano le modalità di attivazione e di gestione secondo una procedura informatizzata.

#### **Aree di miglioramento:**

- Il processo di riesame è ancora parzialmente implementato con riguardo al riesame del sistema di AQ dei Dipartimenti e delle Facoltà. Non risulta evidenza di un sistema di AQ con una precedente strutturazione piena, la cui assenza è stata confermata



anche durante la visita in sede nell'incontro con il Nucleo di valutazione.

- Il rapporto di riesame del sistema di governo attuato secondo le Linee guida di Ateneo evidenzia un disequilibrio tra l'elevato grado di dettaglio nella raccolta di informazioni cui non corrisponde sempre precisione e accuratezza nelle analisi e utilizzo al fine del miglioramento.

#### **Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Parzialmente soddisfacente**

##### **Raccomandazione:**

Si raccomanda all'Ateneo di implementare il riesame a livello di Facoltà e Dipartimento e di consolidare il sistema di riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, la cui efficacia potrà essere verificata solo nei cicli successivi.

Si raccomanda all'Ateneo di implementare il riesame a livello di Facoltà e Dipartimento e di consolidare il sistema di riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, rendendo più accurate e precise le analisi degli indicatori e delle eventuali azioni migliorative.

Si raccomanda di verificare l'efficacia del sistema di riesame nei cicli successivi.

##### **Controdeduzioni:**

Con riferimento al riesame a livello Facoltà e Dipartimenti - argomento che, peraltro, riguarda più propriamente il punto di attenzione E.DIP.2 -, l'Ateneo ribadisce che le Facoltà e i Dipartimenti non hanno ancora implementato l'attività di riesame in quanto, a causa della loro recente costituzione, hanno definito i loro primi documenti di pianificazione strategica – la SUA-Fac per le Facoltà e la SUA-Dip per i Dipartimenti, alle quali sono allegati i loro Piani Strategici – solo all'inizio del 2025, per cui il primo riesame sarà effettuato, come previsto dallo *Scadenziario della documentazione periodica, dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami*, all'inizio del 2026.

Con riferimento alla verifica dell'efficacia del riesame nei cicli successivi, l'Ateneo osserva che le *Linee Guida per il monitoraggio, la valutazione e il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* prevedono esplicitamente la presa in considerazione dello stato delle azioni di miglioramento adottate nel riesame in occasione del riesame successivo, cosa che potrà essere fatta solo in occasione del riesame da effettuare a dicembre 2025, visto che, il riesame effettuato all'inizio del 2025 era il primo a valle dell'implementazione del sistema di AQ dell'Ateneo adeguato al Modello AVA 3.

L'Ateneo prende atto della raccomandazione della CEV di rendere più accurate e precise le analisi degli indicatori e delle eventuali azioni migliorative, analisi che, comunque, è stata effettuata. Conseguentemente, l'Ateneo auspica che, anche alla luce delle controdeduzioni sopra riportate, la CEV riveda la valutazione del punto di attenzione in considerazione.

#### **Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:**

*La CEV prende atto delle controdeduzioni formulate dall'Ateneo, procedendo alle seguenti considerazioni.*

La CEV ricorda il ruolo di responsabilità dell'ateneo nelle attività di coordinamento rispetto alle azioni di assicurazione della qualità dei Dipartimenti e delle Facoltà.

La CEV ha approfonditamente analizzato tutta la documentazione riguardante il recente sistema di AQ ed ha già espresso apprezzamento per la capacità di progettare il sistema di AQ nel rispetto del modello AVA3 e riconosce che sono ovviamente necessari tempi tecnici per la sua completa implementazione.

La CEV ha potuto infatti constatare che il sistema di AQ, stante per l'appunto la recente progettazione, si trova ancora ad uno stadio iniziale. Tale considerazione si evince dalla documentazione che, quando riporta la data, risale in gran parte al 2024 e, in particolare, dalle dichiarazioni rese in sede di visita in loco dal Nucleo di Valutazione che ha riconosciuto che il sistema di AQ, all'epoca non presente, è stato progettato nell'ultimo anno e mezzo, anche grazie all'apporto determinante del Nucleo. In quella stessa sede è stato altresì confermato che molti processi sono implementati ma non ancora consolidati.

*Si ritiene pertanto che la controdeduzione non includa elementi aggiuntivi tali da giustificare la modifica della valutazione di questo PdA.*

#### **Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente**

##### **Indicatori (eventuale commento):**

Sono presenti alcune attività di revisione del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo ma non ne viene misurata l'efficacia.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**A4\_1\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)

**Dettagli:** §3f §3g §4.1.1 §4.3b §4.5c §4.6b §4.7b

**File:**A4\_1\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---

- **Titolo:**A4\_2\_

**Descrizione:**Linee Guida per gestione delle segnalazioni e dei reclami (LG segnalazioni reclami)

**Dettagli:**§2

**File:**A4\_2\_Linee Guida per gestione delle segnalazioni e dei reclami (LG segnalazioni reclami).pdf

---

- **Titolo:**A4\_3\_

**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni

**Dettagli:**§2

**File:**A4\_3\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---

- **Titolo:**A4\_4\_

**Descrizione:**Rapporto di Riesame 2025 del Piano Strategico e del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede, del Sistema di Governo e del Sistema di AQ

**Dettagli:**§2

**File:**A4\_4\_ Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.pdf

---

## **A.5)**

### **A.5) Ruolo attribuito agli studenti**

**A.5.1** L'Ateneo assegna agli studenti un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico. La loro partecipazione è sollecitata e praticata a tutti i livelli.

#### **Autovalutazione:**

##### A.5.1

L'Ateneo assegna agli studenti (e ai dottorandi) un ruolo attivo e partecipativo a supporto delle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico, innanzitutto attraverso la loro presenza in detti organi, in cui hanno l'opportunità di formulare proposte e inserirsi nei processi decisionali.

Gli Organi centrali e Periferici nei quali sono previste le Rappresentanze degli studenti o dottorandi sono elencati di seguito:

- Nucleo di valutazione;
- Presidio della Qualità;
- Comitato Unico di Garanzia (CUG);
- Consigli dei Corsi di Studio e Gruppi AQD;
- Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti;
- Consigli di Facoltà;
- Collegio dei docenti dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

Le modalità di nomina delle rappresentanze studentesche negli Organi collegiali dell'Ateneo sono disciplinate nel *Regolamento sulle elezioni dei rappresentanti negli Organi di Ateneo (A.5\_3 §4)*. I rappresentati sono nominati attraverso specifici decreti rettorali (**A.5\_2**).

Coerentemente a quanto previsto dall'art. 2, comma 2, lettera i) della Legge 240/2010, l'Ateneo garantisce alla rappresentanza studentesca l'accesso, nel rispetto della normativa vigente, a tutti i dati necessari per l'esplicazione dei compiti ad essa attribuiti.

Universitas Mercatorum ha adottato misure concrete al fine di stimolare la partecipazione attiva della rappresentanza studentesca, riportate nel documento *Misure concrete finalizzate a valorizzare la rappresentanza studentesca (A5\_1 §4)*, al quale si rimanda.

Per favorire il dialogo con gli studenti sulle tematiche legate alle diverse rappresentanze, l'Ateneo ha istituito il *Coordinamento dei Rappresentanti degli studenti eletti nei vari Organi di Ateneo (A.5\_4)*.

L'obiettivo del Coordinamento è creare un confronto tra gli studenti eletti e tra questi ultimi e una Rappresentanza istituzionale dell'Ateneo, composta dal Rettore, dal Direttore Generale, dai Presidi e dai Coordinatori dei Corsi di Dottorato. Grazie a questo strumento, le Rappresentanze Studentesche possono partecipare attivamente alla vita accademica, segnalando eventuali criticità e proponendo soluzioni migliorative non solo per la qualità e l'efficienza dei servizi offerti, ma anche attraverso idee innovative volte a ottimizzare i processi di trasferimento delle conoscenze.

#### **Autovalutazione:**

Quanto sopra esposto evidenzia l'impegno dell'Ateneo a promuovere e stimolare un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico da parte delle rappresentanze degli studenti e dei dottorandi.

#### **Punti di Forza:**

- L'Ateneo ha predisposto un sistema normativo e organizzativo formalmente strutturato per la partecipazione degli studenti e dei dottorandi, con una presenza delle rappresentanze in diversi organi centrali e periferici (tra cui NdV, PdQ, CUG, CPDS, CdS, Consigli di Facoltà).
- L'Ateneo ha istituito, su proposta delle rappresentanze studentesche elette, un Coordinamento dei Rappresentanti come spazio di dialogo istituzionale tra studenti e Governance. Ulteriori misure, come l'erogazione di finanziamenti per iniziative formative (es. corsi del Sole 24 Ore), dimostrano un impegno concreto per valorizzare tale partecipazione.

#### **Aree di miglioramento:**

- L'Ateneo non ha ancora implementato strumenti sistematici di monitoraggio dell'efficacia della partecipazione studentesca, come la raccolta e valutazione delle proposte avanzate, il tracciamento dei riscontri ottenuti dagli Organi di governo o l'analisi dei livelli di coinvolgimento effettivo.
- Non risultano attualmente attivati percorsi di formazione specifici per i rappresentanti (es. su tematiche di Assicurazione della Qualità, Governance o comunicazione istituzionale) volti a supportarne il ruolo in maniera più efficace.
- L'effettiva partecipazione dei rappresentanti degli studenti di Facoltà alle riunioni del Senato Accademico risulta ad oggi limitata o assente, nonostante sia stata formalmente prevista dalla delibera del Senato Accademico del 21 marzo 2023. Ciò evidenzia un disallineamento tra la citata delibera e la concreta attuazione della partecipazione studentesca ai processi decisionali dell'Ateneo.
- Nonostante lo Statuto di Ateneo e i Regolamenti dei Dipartimenti prevedano "la figura del rappresentante degli studenti dei dottorati di ricerca, ove i relativi corsi siano istituiti" non c'è partecipazione dei suddetti rappresentanti alle riunioni del Consiglio di Dipartimento.
- I Regolamenti di Facoltà prevedono la partecipazione alle sedute del Consiglio di Facoltà di due rappresentanti degli studenti (senza diritto di voto). Tuttavia, dall'analisi documentale e dalla visita in loco non sono emerse evidenze della loro partecipazione.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Parzialmente soddisfacente

**Raccomandazione:**

- Si raccomanda all'Ateneo di garantire l'effettiva attuazione della delibera del Senato Accademico del 21 marzo 2023, assicurando la partecipazione regolare e formalizzata dei rappresentanti degli studenti di Facoltà alle sedute del Senato Accademico, almeno in qualità di invitati. A tal fine, si suggerisce di prevedere procedure operative chiare per l'invito, la convocazione e la definizione dei punti all'ordine del giorno di interesse studentesco, al fine di favorire un coinvolgimento attivo e consapevole nei processi decisionali.
- Si raccomanda all'Ateneo di favorire i momenti di incontro per la comunità studentesca finalizzati a favorire il senso di appartenenza e l'interazione.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Parzialmente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La rappresentanza studentesca è presente anche se non è sempre stimolata a partecipare in maniera attiva e alle proposte degli studenti è dato credito.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**A5\_1\_  
**Descrizione:**Misure concrete finalizzate a valorizzare la rappresentanza studentesca  
**Dettagli:**§4  
**File:**A5\_1\_Misure concrete finalizzate a valorizzare la rappresentanza studentesca.pdf

---

- **Titolo:**A.5\_2  
**Descrizione:**D.R 126/2023, D.R 261/2023,D.R 514/2024,D.R 108/2025,D.R 173/2025- Nomina rappresentanze studentesche  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**A5\_2\_DR 126\_2023, DR 261\_2023,DR 514\_2024,DR 108\_2025,DR 173\_2025 - Nomina rappresentanze studentesche.pdf

---

- **Titolo:**A.5\_3

**Descrizione:**Regolamento sulle elezioni dei rappresentanti negli Organi di Ateneo

**Dettagli:**§4

**File:**A5\_3\_Regolamento sulle elezioni dei rappresentanti negli Organi di Ateneo.pdf

---

- **Titolo:**A.5\_4

**Descrizione:**D.R 99/2025- Nomina Coordinamento dei Rappresentanti degli studenti

**Dettagli:**Intero documento

**File:**A5\_4\_DR 99\_2025- Nomina Coordinamento dei Rappresentanti degli studenti.pdf

---

## B) GESTIONE DELLE RISORSE

In questo si valuta la capacità degli Atenei di gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione. Gli Atenei devono dotarsi di un adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo. Gli Atenei devono dimostrare la piena sostenibilità economico finanziaria delle attività svolte ed essere in possesso di un sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie in grado di mantenerla nel tempo. Gli Atenei devono altresì dimostrare di possedere un adeguato sistema per la programmazione e gestione delle strutture, delle attrezzature, delle tecnologie, dei dati, delle informazioni e delle conoscenze per le attività di didattica, di ricerca, di terza missione e per i servizi.

### B.1) Risorse Umane

#### B.1.1) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca

**B.1.1.1** L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale docente e di ricerca, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

**B.1.1.2** L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per assegnare le risorse di personale docente e di ricerca ai Dipartimenti e definire i principi generali e le politiche per il reclutamento e la progressione delle carriere.

**B.1.1.3** L'Ateneo persegue l'innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca, anche attraverso il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi e il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali.

**B.1.1.4** L'Ateneo favorisce, con proprie iniziative, la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca e dei tutor a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza, nel rispetto delle diversità disciplinari e ne valuta l'efficacia.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.1 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

**B.1.1.5** L'Ateneo assegna premi e/o incentivi al personale docente e di ricerca sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione del corrispondente aspetto da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

**B.1.1.6** L'Ateneo promuove e pratica regolarmente forme di ascolto del personale docente e di ricerca, ne diffonde i risultati e li utilizza per la revisione critica del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo e per il miglioramento dei servizi al personale docente e di ricerca.

#### Autovalutazione:

##### B.1.1.1 e B.1.1.2

Universitas Mercatorum ha definito la propria strategia per la gestione del personale docente e di ricerca in coerenza con la propria pianificazione strategica con riferimento a:

- stima dei fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze);
- reclutamento, assegnazione delle risorse di personale docente e di ricerca alle Facoltà e ai Dipartimenti e progressione delle carriere;
- innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica;
- formazione, crescita e aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche;
- assegnazione di premi e/o incentivi;
- ascolto del personale docente e di ricerca;

e l'ha riportata nel documento *Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e dei tutor (B.1.1\_1)*, aggiornato al marzo 2025.

Universitas Mercatorum effettua periodicamente un'analisi sistematica dei fabbisogni di personale docente e ricercatore, sia in termini quantitativi che qualitativi.

I criteri per la stima dei fabbisogni sono definiti per garantire che le risorse umane siano quantitativamente allineate con le esigenze delle attività istituzionali dell'Ateneo e qualitativamente adeguate al fine di promuovere la qualità e lo sviluppo delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale.

La valutazione delle esigenze di risorse di personale docente si uniforma ai seguenti principali criteri:

- rispetto dei requisiti minimi di docenza stabiliti dalla normativa vigente;
- rapporto numerico docenti/studenti, valutato anche sulla base delle previsioni di crescita dei corsi di studio e dei pensionamenti previsti;
- esigenze strategiche dell'Ateneo, che possono riguardare:
  - l'istituzione e attivazione di CdS innovativi o strategici, coerenti con gli obiettivi stabiliti nel Piano Strategico dell'Ateneo;
  - il mantenimento o l'attivazione di insegnamenti strategici per l'Ateneo, in coerenza con gli eventuali obiettivi stabiliti nel Piano Strategico dell'Ateneo;
  - la necessità di competenze specifiche per la didattica telematica;
  - il potenziamento dell'attività di ricerca in SSD strategici per l'Ateneo, in coerenza con gli eventuali obiettivi stabiliti nel Piano Strategico dell'Ateneo.

Negli ultimi anni, la definizione dei fabbisogni ha tenuto anche conto del *Protocollo di Intesa Quadro con Unioncamere (B.1.1\_3)*, che dell'Ateneo è soggetto fondatore, nell'ambito del quale si sono sviluppate interazioni di carattere sia didattico sia scientifico.

Il processo di analisi viene condotto sotto la responsabilità del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, con il supporto tecnico dell'Ufficio Personale Docente e del Presidio della Qualità.

I risultati dell'analisi vengono documentati in un report, che costituisce la base per la pianificazione del reclutamento.

L'attribuzione delle risorse ai SSD e, quindi, alle Facoltà e ai Dipartimenti, avviene, di norma, sulla base dei seguenti criteri di attribuzione:

- esigenze e qualità della didattica, con particolare riferimento all'esigenza di garantire la presenza di docenza strutturata per la copertura di insegnamenti di SSD considerati strategici per l'Ateneo;
- produttività scientifica e attività di terza missione e qualità dei prodotti scientifici, con particolare riferimento ai risultati della VQR più recente.

Quindi, il Senato Accademico definisce il piano di reclutamento ai sensi della normativa primaria e secondaria nonché delle disposizioni regolamentari, convertendo le risorse disponibili attribuite ai SSD nelle posizioni di:

- professori di I fascia;
- professori di II fascia;
- ricercatori a tempo determinato.

Il criterio seguito per la conversione delle risorse in posti di professore di I fascia, di II fascia e di ricercatore è quello di garantire un equilibrato rapporto tra le diverse posizioni nell'ambito dei Dipartimenti e delle Facoltà, tenendo presenti i vincoli per il soddisfacimento dei requisiti di docenza relativi ai docenti di riferimento strutturati.

Il Consiglio di Amministrazione provvede alla copertura finanziaria, destinando una quota del budget alle progressioni di carriera.

Riguardo la progressione delle carriere del personale accademico, questa viene proposta al Senato alla luce di una costante valutazione delle attività e risultati della ricerca e del periodico monitoraggio degli adempimenti didattici e del livello di partecipazione dei docenti alle attività dell'Ateneo.

La più recente stima dei fabbisogni, effettuata allo scopo di adeguare la docenza strutturata ai requisiti minimi previsti dal DM. 1154/2021 come modificato dal DM 1835/2024, è riportata nel documento *Gestione del personale docente e di ricerca (B1.1\_1 Allegato)*,

Il documento *Stato di attuazione del Piano di raggiungimento della docenza (B.1.1\_2)* identifica il personale già in servizio e i concorsi in fase di svolgimento che si concluderanno entro il mese di maggio 2025, consentendo all'Ateneo di dare evidenza di avere almeno 2/3 dei corsi di studio con la docenza a regime rispetto alla verifica ex post resa disponibile nella banca dati SUA-CINECA.

Le procedure di reclutamento del personale docente e ricercatore seguono principi di trasparenza, merito e imparzialità, nel rispetto della normativa vigente e dei Regolamenti di Ateneo per il reclutamento.

In particolare:

- le procedure valutative e selettive vengono bandite sulla base del Piano di Reclutamento;

- i bandi di concorso specificano chiaramente i requisiti richiesti, incluse le competenze per la didattica telematica;
- le commissioni giudicatrici sono composte secondo criteri di competenza e imparzialità, garantendo una equilibrata rappresentanza di genere;
- i criteri di valutazione includono specifici parametri relativi alle competenze didattiche in ambito telematico;
- almeno il 20% delle risorse disponibili è destinato al reclutamento di docenti esterni all'Ateneo.

Tutte le procedure di reclutamento sono documentate e gli atti delle commissioni sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ateneo per 120 giorni, come previsto dall'Art. 8 del *Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia (B.1.1\_5)*.

In merito ai tutor, il numero è determinato dal DM 1154/2021 e la verifica viene effettuata in sede di SUA-CdS. Il documento *Modello gestione tutor di Ateneo (B.1.1\_4)* descrive il ruolo svolto dai tutor in relazione alle varie tipologie nonché la procedura adottata per la loro selezione.

### **B.1.1.3**

La strategia dell'Ateneo per promuovere l'innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca è quella di attrarre candidature di alto profilo scientifico nelle procedure di valutazione comparativa mirate all'assunzione di professori e ricercatori.

Anche il reclutamento della docenza a contratto è effettuato attraverso procedure di valutazione comparativa.

L'efficacia della strategia è dimostrata dalla crescente qualità del corpo docente, che ha contribuito in modo significativo ai risultati ottenuti in termini sia di crescita della produzione scientifica sia di innalzamento della partecipazione e del tasso di successo nei bandi competitivi.

I documenti *Monitoraggio della partecipazione ai bandi competitivi (B.1.1\_7)* e *Relazione sulle attività di Terza Missione/Impatto Sociale (B.1.1\_9)* evidenziano il dinamismo dell'Ateneo e mettono in luce il forte legame tra l'aumento del personale docente e la maggiore partecipazione ai bandi competitivi <https://www.unimercatorum.it/ricerca/bandi-competitivi-di-ateneo>. Questo legame sottolinea l'impegno dell'Ateneo nel sostenere Progetti di Ricerca di alto valore scientifico e tecnologico, nonché nelle iniziative legate alla terza missione e all'impatto sociale.

### **B.1.1.4**

L'Ateneo considera la formazione continua del personale docente e dei tutor un elemento strategico per garantire elevati standard qualitativi nella didattica, nella ricerca e nella terza missione/impatto sociale.

L'Ateneo ha individuato le seguenti aree tematiche come prioritarie ai fini della formazione del proprio personale docente e di ricerca:

- Assicurazione della qualità (AVA 3);
- Didattica interattiva (e innovativa);
- Innovazione tecnologica;
- Terza Missione;
- Ricerca e valutazione;
- Inclusione.

La formazione, che è obbligatoria se prevista da normative o esigenze strategiche, o facoltativa, se richiesta dal personale per acquisire nuove competenze, può essere erogata da personale interno o da esperti esterni.

Le iniziative di formazione del personale docente e di ricerca è regolata con cadenza annuale dal *Piano della Formazione (B.1.1\_8)*, in linea con il Piano Strategico di Ateneo.

La definizione del Piano della Formazione si basa su:

- esiti delle attività formative precedenti;
- bisogni formativi espressi dal personale;
- aggiornamenti normativi e tecnologici.

Di seguito si elencano le iniziative realizzate negli ultimi due anni:

Attività Realizzate nell'Anno 2024



- Corso di Formazione sulla Didattica Interattiva per docenti a contratto (gennaio);
- Formazione sui Chatbot (febbraio);
- Evento di formazione sulla Ricerca (maggio);
- Incontro di Formazione sulla VQR (maggio);
- Formazione sui Chatbot (maggio);
- Formazione sul Modello Operativo AVA 3 (maggio);
- Formazione sul Modello Operativo AVA 3 con Unioncamere (settembre);
- Formazione sul Modello Operativo AVA 3 (settembre);
- Corso di Formazione sulla Didattica Interattiva con sistema premiale per docenti strutturati e a contratto (ottobre);
- Formazione sui Chatbot (ottobre);
- Formazione sulla didattica (lezioni, esami e lauree) (ottobre).

Per il 2025 è già stata realizzata una formazione sui servizi di inclusione per gli studenti (gennaio 2025).

La partecipazione è documentata tramite registri (anche digitali) e l'adeguatezza è valutata attraverso questionari di soddisfazione.

L'Ateneo promuove anche la formazione scientifica dei propri ricercatori, promuovendo e stimolando la loro partecipazione a bandi competitivi.

A partire dall'A.A. 2023/2024, l'Ateneo supporta progetti di ricerca di rilevanza scientifica e tecnologica attraverso un Bando Competitivo rivolto a gruppi composti da un proponente e membri della comunità accademica dell'Università, favorendo la collaborazione interdisciplinare.

Inoltre, l'Ateneo promuove la partecipazione dei propri docenti ai bandi competitivi del Ministero e di Enti comunitari e nazionali. A tal fine, nel tempo, ha consolidato una rete di collaborazioni con Università ed Enti di Ricerca, con lo scopo di acquisire finanziamenti a sostegno delle proprie attività di ricerca, in coerenza con gli obiettivi del *Piano Strategico di Ateneo 2024-2026* (**B.1.1\_6 § 7.2**).

#### **B.1.1.5**

Il *Regolamento per l'utilizzo dei fondi di ricerca e la Premialità* (**B.1.1\_10**) prevede che ai professori ed ai ricercatori possa essere riconosciuto un sostegno economico aggiuntivo per i risultati conseguiti nell'attività didattica e di ricerca e per l'assolvimento dei compiti organizzativi e di terza missione e stabilisce i criteri di impiego del fondo per la premialità (**B.1.1\_10 Art. 3**).

Il documento *Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e dei tutor* (**B.1.1\_1 §7**) definisce il sistema di incentivi previsto per promuovere la qualità della didattica telematica, che include:

- premi annuali per l'innovazione didattica in ambito telematico;
- riduzioni del carico didattico per la realizzazione di progetti innovativi;
- finanziamenti dedicati per lo sviluppo di materiali didattici multimediali avanzati;
- supporto tecnico specializzato per la sperimentazione di nuove metodologie;
- valorizzazione delle competenze didattiche nei processi di progressione di carriera.

Il *Regolamento per la disciplina delle attività di ricerca, di collaborazione scientifica e di consulenza finanziate da terzi* (**B.1.1\_11 Art. 6**) stabilisce che il Consiglio di Amministrazione può deliberare la quota degli introiti eventualmente spettanti al personale docente e ricercatore che ha partecipato direttamente all'esecuzione della prestazione, sulla base dell'attività svolta.

#### **B.1.1.6**

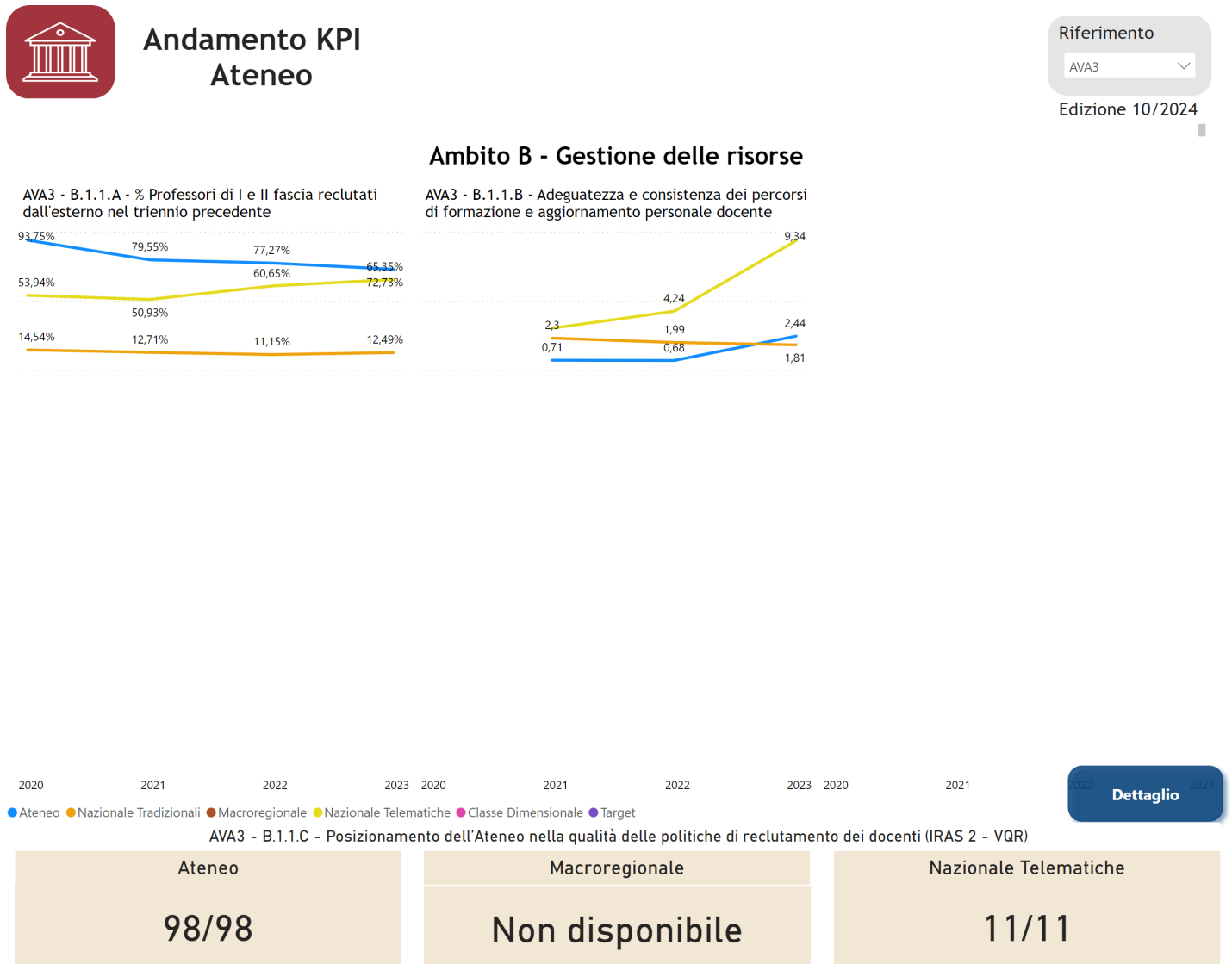
L'Ateneo pratica regolarmente forme di ascolto del personale docente e di ricerca, in particolare attraverso il 'Questionario per la rilevazione della soddisfazione del personale docente e di ricerca (Questionario PDR)', riportato in allegato alle *LG questionari* (**B.1.1\_12 All.8**), alle quali si rimanda.

I risultati dell'elaborazione dei questionari sono allegati al verbale del Senato Accademico in cui sono presi in considerazione [*Verbale del SA dell'11 marzo 2025* (**B.1.1\_13 §3**) per il 2024] e resi disponibili ai responsabili di tutti gli organi e strutture con responsabilità nell'AQ, coerentemente a quanto previsto dalle *Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni* (**B.1.1\_14 §2**).

Infine, i risultati sono presi in considerazione ai fini del *Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (B.1.1\_15)*, coerentemente a quanto documentato nelle *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) (B.1.1\_16 §2.4)*.

Autovalutazione:

Sulla base di quanto sopra riportato, si ritiene che i processi relativi al reclutamento, alla qualificazione e alla gestione del personale docente e di ricerca siano adeguatamente ed efficacemente gestiti.



Piano formazione 2025 si articola in una serie di eventi formativi programmati e dettagliatamente descritti. Il processo di programmazione delle attività formative annuali prevede inoltre meccanismi di monitoraggio e schede di valutazione. E' prevista l'acquisizione di feedback da parte dei partecipanti mediante la somministrazione di questionari.

- L'Ateneo si è di recente dotato di un regolamento che disciplina l'assegnazione e l'utilizzo di premi e incentivi al personale docente e di ricerca per attività didattica, Terza Missione e Ricerca.
- L'Ateneo si è dotato di un questionario di rilevamento delle opinioni per il personale docente. Gli esiti dei questionari sono trasmessi al Senato Accademico e sono presi in considerazione nel Rapporto 2025 di riesame del sistema. Come previsto dalle Linee guida per la comunicazione e il coordinamento interni, gli esiti sono resi disponibili ai responsabili di tutti gli organi e strutture con responsabilità nell'AQ.

#### **Aree di miglioramento:**

- Al di là del rispetto normativo dei requisiti di docenza, tenuto conto di una situazione di bilancio particolarmente positiva che evidenzia ampi margini di sostenibilità della spesa, il numero di docenti strutturati e di tutor risulta limitato in rapporto alla numerosità crescente degli studenti iscritti, particolarmente elevata in taluni CdS.
- Sebbene il documento "Gestione delle risorse personale docenti" indichi che una quota del budget a copertura del piano di reclutamento è destinata alle progressioni di carriera, non si evincono quali orientamenti e criteri utilizzi l'Ateneo per le progressioni di carriera.
- Il Regolamento per incarichi di docenza a soggetti esterni al sistema universitario presenta profili di disallineamento con l'art.23, commi 1 e 2 della legge 240/2010.
- La regolamentazione delle procedure di selezione e di valutazione dei titoli dell'incarico di tutor d'Ateneo non è adeguatamente resa nota. Viene delineata all'interno del Documento "Modello di gestione" invece che nel Regolamento incarichi didattici richiamato negli avvisi per manifestazione di interesse di incarichi di tutor pubblicati nel 2025 nel sito di Ateneo.

#### **Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Parzialmente soddisfacente**

##### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda all'Ateneo di rafforzare, al di là del rispetto normativo dei requisiti di docenza, il reclutamento di personale docente strutturato e di tutor ai fini dell'assicurazione di un'efficace attività didattica per i CdS ad elevata numerosità.
- Si raccomanda all'Ateneo di dotarsi di criteri per le progressioni di carriera.
- Si raccomanda all'Ateneo di esplicitare negli avvisi per manifestazione di interesse il puntuale riferimento alla tipologia di affidamento (mediante procedura comparativa, art.23.2 comma 1.240/2010, o per affidamento diretto, art.23, 1 comma 1.240/2010) cui l'avviso si riferisce.
- Si raccomanda di indicare per i conferimenti di incarichi didattici mediante procedura comparativa i criteri e le modalità in base ai quali deve essere effettuata la valutazione comparativa dei candidati.
- Si raccomanda all'Ateneo di assicurare la piena implementazione e consolidamento del processo di formazione del personale valorizzando, nell'articolata programmazione triennale e annuale, iniziative di formazione volte all'innovazione e qualità della didattica del personale docente e di ricerca e dei tutor.

##### **Controdeduzioni:**

1. L'Ateneo rispetta i requisiti di docenza ministeriali stabiliti nel DM 1154/2021, che tengono conto della numerosità degli studenti, e ritiene che il rispetto dei requisiti di docenza ministeriali debba corrispondere a una valutazione 'Soddisfacente'.
2. Come riportato nella Scheda di Valutazione della Sede, i criteri per le progressioni di carriera del personale docente riguardano

l'attività e i risultati della ricerca e tengono conto dello svolgimento degli adempimenti didattici e del livello di partecipazione alle attività dell'Ateneo.

5. L'Ateneo osserva che la valorizzazione, nell'articolata programmazione triennale e annuale, delle iniziative di formazione volte all'innovazione e qualità della didattica è attestata dal Corso di Innovazione e Didattica e-learning, coordinato dal Prof. Felisatti, si è tenuto tra giugno e ottobre 2025. È stato strutturato in otto sessioni, svolte sia in presenza che online, e ha visto la partecipazione di 46 docenti.

#### **Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:**

*La CEV prende atto delle controdeduzioni formulate dall'Ateneo, procedendo alle seguenti considerazioni.*

La CEV ha preso atto che l'Ateneo dichiara di rispettare i requisiti di docenza ministeriali stabiliti nel DM 1154/2021 che tengono conto della numerosità degli studenti, ma fa notare che il punto di attenzione B1.1 tratta una tematica di gran lunga più ampia del mero rispetto della numerosità minima della docenza. Entrando nel merito del rispetto del rapporto tra il numero degli studenti e quello dei docenti, il documento "Stato di attuazione del Piano di raggiungimento della docenza" (B.1.1\_2) identifica il personale già in servizio e i concorsi in fase di svolgimento che si sarebbero conclusi/concluderanno entro il mese di maggio 2025, consentendo così all'Ateneo di dare evidenza di avere almeno 2/3 dei corsi di studio con la docenza a regime rispetto alla verifica ex post resa disponibile nella banca dati SUA-CINECA.

Al di là del rispetto dei requisiti minimi di docenza strutturata si registra un basso (a volte molto basso) rapporto docenti/studenti. Resta poi del tutto attuale la raccomandazione del NdV nella relazione del 2024, vale a dire la sofferenza sotto il profilo del rapporto docenti strutturati/docenti e del rapporto ore di docenza erogati da strutturati. La CEV conferma dunque che al di là del mero rispetto normativo dei requisiti di docenza, il numero di docenti strutturati e di tutor risulti ad oggi limitato in rapporto alla numerosità crescente degli studenti iscritti, particolarmente elevata in taluni CdS.

L'Ateneo, nelle proprie controdeduzioni, afferma che i criteri adottati per la progressione di carriera del personale docente si basano sulla valutazione congiunta dell'attività di ricerca e dei risultati scientifici conseguiti, integrati dalla verifica dell'effettivo svolgimento degli adempimenti didattici e del grado di partecipazione alle attività istituzionali dell'Ateneo. Tuttavia, l'analisi della documentazione messa a disposizione e gli approfondimenti condotti anche nel corso della visita in sede non hanno consentito di acquisire evidenze concrete e documentate circa l'effettiva articolazione dei criteri e delle procedure applicate. Non risultano infatti chiaramente esplicitati gli orientamenti che guidano la valutazione delle componenti scientifiche, didattiche e istituzionali, né i parametri utilizzati per ponderarne il peso relativo nei processi di avanzamento di carriera. In assenza di un quadro trasparente e formalizzato, non è stato quindi possibile verificare la coerenza tra le dichiarazioni rese dall'Ateneo e le pratiche effettivamente in uso, né valutare in che misura i principi dichiarati di equità, merito e trasparenza trovino concreta applicazione nelle scelte e negli esiti dei procedimenti di progressione del personale docente.

Dall'esame della documentazione, la CEV ha potuto rilevare che il processo di programmazione della formazione discende dal Piano Formativo triennale approvato dal Senato Accademico e, in caso di oneri finanziari, dal CdA. Sulla base del Piano Formativo viene redatto il Piano Operativo Annuale il primo dei quali è stato adottato nel 2025. Nella sua articolazione il processo prevede il monitoraggio della partecipazione e schede di valutazione cui sono associati indicatori quali-quantitativi, e la redazione di una relazione annuale che è alla base dell'adozione del piano annuale successivo. Il processo, molto articolato e dettagliato, è in fase di prima implementazione.

La programmazione dell'attività di formazione – affidata alle cure del prof. Felisatti - e l'attività di formazione è stata strutturata solo di recente e non è ancora consolidata.

*Si ritiene, dunque, che le controdeduzioni non includano elementi aggiuntivi tali da giustificare una riformulazione dell'AdM, l'eliminazione delle raccomandazioni o la modifica della valutazione di questo PdA.*

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Parzialmente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti costanti e confronti non sempre positivi, soprattutto per quanto riguarda l'indicatore B.1.1.C.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**B.1.1\_1\_

**Descrizione:**Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**B.1.1\_1\_Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_2\_

**Descrizione:**Stato di attuazione del Piano di raggiungimento della docenza

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**B.1.1\_2\_Stato di attuazione del Piano di raggiungimento della docenza.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_3\_

**Descrizione:**Protocollo di intesa quadro con Unioncamere

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**B.1.1\_3\_Protocollo di Intesa quadro con Unioncamere.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_4\_

**Descrizione:**Modello gestione tutor di Ateneo

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**B.1.1\_4\_Modello di gestione tutor d'Ateneo.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_5\_

**Descrizione:**Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**B.1.1\_5\_Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_6\_

**Descrizione:**Piano Strategico di Ateneo 2024-2026

**Dettagli:**§ 7.2, Piano Operativo

**File:**B.1.1\_6\_Piano Strategico di Ateneo 2024-2026.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_7\_

**Descrizione:**Monitoraggio della partecipazione ai bandi competitivi

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**B.1.1\_7\_Monitoraggio della partecipazione ai bandi competitivi.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_8\_

**Descrizione:**Piano di formazione del personale docente

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**B.1.1\_8\_Piano di formazione del personale docente.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_9\_

**Descrizione:**Relazione Attività Terza Missione

**Dettagli:**Intero documento

**File:**B.1.1\_9\_Relazione Attività Terza Missione.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_10\_

**Descrizione:**Regolamento per l'utilizzo dei fondi di ricerca e la Premialità

**Dettagli:**Art. 3

**File:**B.1.1\_10\_Regolamento per l'utilizzo dei fondi di ricerca e la Premialità.pdf

---

• **Titolo:**B.1.1\_11\_

**Descrizione:**Regolamento per la disciplina delle attività di ricerca, di collaborazione scientifica e di consulenza finanziate da terzi

**Dettagli:**Art. 6

**File:**B.1.1\_11\_Regolamento per la disciplina delle attività di ricerca, di collaborazione scientifica e di consulenza finanziate da terzi.pdf

---

- **Titolo:**B.1.1\_12\_

**Descrizione:**Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati

**Dettagli:**All.8

**File:**B.1.1\_12\_Linee Guida per la gestione dei questionari.pdf

---

- **Titolo:**B.1.1\_13\_

**Descrizione:**Verbale Senato Accademico del 11 marzo 2025

**Dettagli:**§3

**File:**B.1.1\_13\_Verbale Senato Accademico del 11 marzo 2025.pdf

---

- **Titolo:**B.1.1\_14\_

**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interno

**Dettagli:**§2

**File:**B.1.1\_14\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---

- **Titolo:**B.1.1\_15\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**B.1.1\_15\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---

- **Titolo:**B.1.1\_16\_

**Descrizione:**Rapporto di Riesame 2025 del Piano Strategico e del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede, del Sistema di Governo e del Sistema di AQ

**Dettagli:**§2.4

**File:**B.1.1\_16\_Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.pdf

---

## **B.1.2) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo**

**B.1.2.1** L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale tecnico-amministrativo, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali e tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

**B.1.2.2** L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per definire i principi generali e le politiche per il reclutamento, per la progressione delle carriere e per assegnare le risorse, tenendo conto delle disabilità, delle questioni di genere e della diversità.

**B.1.2.3** L'Ateneo promuove e sviluppa, sentito il personale, l'acquisizione di competenze e di esperienze, attraverso la formazione, la mobilità interna e lo svolgimento di periodi di lavoro presso altre istituzioni accademiche e di ricerca, anche internazionali, e ne valuta l'efficacia.

La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

**B.1.2.4** L'Ateneo attua una programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, assegnando premi e/o incentivi sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo del personale al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

**B.1.2.5** L'Ateneo promuove iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a distribuzione dei carichi di lavoro, lavoro agile, telelavoro, etc.

**B.1.2.6** L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico-amministrativo, ne diffonde i risultati e li utilizza per il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità e per il miglioramento dei servizi al personale tecnico-amministrativo.

### **Autovalutazione:**

#### **B.1.2.1**

Universitas Mercatorum ha definito la propria strategia per la gestione del personale non docente in coerenza con la propria pianificazione strategica con riferimento a:

- stima dei fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) di personale non docente;
- reclutamento e assegnazione delle risorse di personale non docente alle strutture dell'Ateneo;
- progressione delle carriere del personale non docente;
- programmazione delle attività e assegnazione di premi e/o incentivi;
- ascolto del personale non docente;

e l'ha riportata nel documento *Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente (B.1.2\_1)*.

La stima dei fabbisogni di personale non docente viene effettuata attraverso un'analisi periodica che considera diversi fattori e, in particolare:

- il numero di studenti iscritti e la loro evoluzione prevista;
- le esigenze derivanti dalla gestione delle piattaforme tecnologiche per l'erogazione della didattica online;
- le necessità amministrative e di supporto agli organi di governance;
- l'espansione delle attività di ricerca e terza missione.

L'analisi viene condotta con il coinvolgimento attivo dei responsabili delle diverse aree funzionali, sotto il coordinamento della Direzione Generale e della Direzione HR.

Nell'ultimo triennio, a fronte di un consistente aumento della popolazione studentesca e del personale docente, il PTA è cresciuto in maniera significativa, passando da 74 unità (di cui 33 a tempo indeterminato) nel 2021 a 151 unità (di cui 100 a tempo indeterminato) nel 2024.

L'ultima stima dei fabbisogni è documentata nel *Piano Operativo integrato nel Piano Strategico (B.1.2\_12)*, che prevede:

- un incremento del personale dedicato al supporto tecnico per le piattaforme e-learning e al tutoraggio online;
- l'obiettivo di mantenere un rapporto ottimale tra personale TA e studenti, in linea con le esigenze della didattica a distanza.

Il processo di reclutamento prende ovviamente le mosse dall'approvazione da parte del CdA del Bilancio Preventivo [cfr. *Bilancio Preventivo 2025 (B.1.2\_2 pag. 16)*]. Sulla base della rilevazione del fabbisogno, sono definiti i reclutamenti da attuare nell'esercizio di riferimento inserendo nella Relazione al Bilancio Preventivo il numero delle risorse da reclutare.

### **B.1.2.2**

L'Ateneo adotta criteri trasparenti e coerenti per gestire i processi di reclutamento, assegnazione delle risorse e progressione delle carriere, tenendo conto della diversità, delle disabilità e delle questioni di genere.

Il reclutamento del personale avviene secondo procedure formalizzate che prevedono una chiara definizione dei requisiti richiesti, la pubblicizzazione delle posizioni aperte e processi di selezione strutturati che possono includere colloqui, prove pratiche e valutazione dei titoli. Particolare attenzione viene posta alla verifica delle competenze digitali, essenziali per operare efficacemente in un contesto di università telematica.

Come riportato nel documento *Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente (B.1.2\_1 §7)* e nei documenti "Gender Equality Plan" (**B.1.2\_13**) e "Bilancio di genere" (**B.1.2\_14**), Universitas Mercatorum riconosce il valore della diversità e adotta politiche attive per promuovere l'inclusione e le pari opportunità all'interno della propria organizzazione. Le politiche di gestione del personale sono orientate a garantire equità di trattamento indipendentemente da genere, età, nazionalità, religione, disabilità o altre caratteristiche personali. Nel processo di reclutamento, l'Ateneo adotta misure per prevenire qualsiasi forma di discriminazione e per favorire la diversificazione del personale. Particolare attenzione viene posta all'inclusione delle persone con disabilità, con l'adozione di soluzioni organizzative e tecnologiche che facilitino il loro inserimento lavorativo e la piena partecipazione alle attività dell'Ateneo.

L'assegnazione delle risorse è effettuata in coerenza con gli esiti della stima dei fabbisogni. L'Ateneo monitora regolarmente l'adequazione delle risorse assegnate alle strutture dell'Ateneo alle esigenze operative delle stesse e adotta opportune soluzioni organizzative e tecnologiche per favorire l'inclusione delle persone con disabilità.

La progressione di carriera del personale non docente è gestita secondo criteri meritocratici, in linea con quanto previsto dal CCNL di riferimento e dalle politiche interne. In particolare, gli avanzamenti di carriera e il relativottrattamento retributivo sono gestiti, come le premialità, sulla base di quanto descritto nel *Sistema di misurazione e valutazione delle Prestazioni del personale non docente (B.1.2\_3)*, tenendo conto della performance in termini di raggiungimento degli obiettivi stabiliti *Piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente*, definito e descritto nella Parte 2 del documento *Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum (B.1.2\_15 Parte 2)* e della valutazione svolta dai Responsabili di Area.

Infine, si evidenzia che, al fine di attuare una gestione amministrativa trasparente e responsabile, l'Università si è dotata del *Modello di Organizzazione Gestione e Controllo (B.1.2\_5)* previsto dal D. Lgs. 231/2001, ha istituito il relativo Organismo di Vigilanza e adottando un *Codice Etico (B.1.2\_6)*.

### **B.1.2.3**

L'Ateneo promuove e sviluppa l'acquisizione di competenze ed esperienze da parte del personale non docente attraverso:

- Programmi di formazione

L'Ateneo offre opportunità di sviluppo professionale continuo, con un focus su competenze tecniche e trasversali. In particolare, i programmi sono progettati per rispondere alle esigenze specifiche del personale, con l'obiettivo di migliorare la loro efficacia operativa.

Le iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente attraverso programmi di formazione sono definite e descritte nel documento *Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente (B.1.2\_1 § 9)*, al quale si rimanda.

- Mobilità interna

L'Ateneo promuove la mobilità interna per favorire lo scambio di esperienze tra diverse aree funzionali. Questo approccio non solo migliora la collaborazione tra le strutture, ma anche l'efficacia complessiva dell'organizzazione.

- Monitoraggio e valutazione

Le attività formative sono costantemente monitorate per garantire che soddisfino le esigenze del personale e contribuiscano agli obiettivi istituzionali. Questo processo di valutazione continua assicura che le iniziative siano allineate con la missione dell'Ateneo.

Queste iniziative sono parte integrante delle strategie dell'Ateneo per la gestione del personale non docente e mirano a creare un ambiente di lavoro dinamico e innovativo, in cui il personale non docente possa crescere professionalmente e contribuire in modo



significativo al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

#### **B.1.2.4**

La programmazione delle attività del personale non docente, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, delle Facoltà e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, è riportata nel documento *Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico (B.1.2\_4 Parte 2)*.

Il sistema premiante è strettamente legato ai risultati della valutazione delle performance, secondo quanto stabilito nel *Sistema di misurazione e valutazione delle Prestazioni del personale non docente (B.1.2\_3)*. L'Ateneo offre incentivi per premiare il personale che dimostra un alto livello di competenza e impegno. Questi incentivi possono includere riconoscimenti formali, opportunità di sviluppo professionale e, in alcuni casi, benefici economici.

L'obiettivo principale del sistema di valutazione e premiazione è quello di creare un ambiente di lavoro motivante e produttivo. L'Ateneo mira a incoraggiare il personale a contribuire attivamente al miglioramento continuo dei processi e dei servizi offerti, sostenendo al contempo la missione istituzionale.

#### **B.1.2.5**

L'Ateneo riconosce che il benessere organizzativo e l'equilibrio vita-lavoro sono cruciali per migliorare la qualità dei servizi offerti, la produttività e la soddisfazione lavorativa. Le politiche dell'Ateneo per la realizzazione di un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale non docente sono integrate nel Piano Strategico di Ateneo e supportate dalla strategia ESG (Environmental, Social, Governance), che include la creazione di un ambiente di lavoro salutare ed inclusivo.

Le iniziative sono dettagliate nel documento *Iniziative che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale non docente (B.1.2\_7)*, al quale si rimanda.

Le principali iniziative al riguardo possono esser così sintetizzate:

- Organizzazione Flessibile del Lavoro

L'Ateneo ha implementato un modello organizzativo che incentiva lo smart working, formalizzato attraverso il 'Piano Spostamenti Casa-Lavoro'. Questo approccio sfrutta la flessibilità e la digitalizzazione per superare i vincoli spazio-temporali tradizionali.

- Iniziative per la Diversità, l'Equità e l'Inclusione

L'Ateneo adotta iniziative che favoriscono un ambiente di lavoro inclusivo, rispettando le diversità e garantendo equità nelle opportunità di crescita professionale.

- Supporto alle Responsabilità Familiari

L'Ateneo offre supporto per le responsabilità familiari, riconoscendo l'importanza di un equilibrio tra le esigenze lavorative e familiari.

L'Ateneo ha sviluppato un sistema di monitoraggio per valutare l'efficacia delle iniziative di work-life balance. Questo include indicatori di performance, meccanismi di feedback e processi di revisione per garantire che le politiche siano efficaci e allineate con gli obiettivi strategici.

Nel periodo 2023-2024, l'Ateneo ha raggiunto risultati significativi nel miglioramento del benessere del personale. Le prospettive per il 2025 includono l'espansione delle iniziative esistenti e l'introduzione di nuove strategie per rafforzare ulteriormente l'equilibrio vita-lavoro.

#### **B.1.2.6**

L'Ateneo attua regolarmente forme di ascolto del personale non docente attraverso il 'Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo del personale non docente (Questionario PnD)', riportato in allegato alle *Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati (B.1.2\_8 All. 9)*, che ne descrivono anche le modalità di utilizzazione dei risultati e alle quali si rimanda.

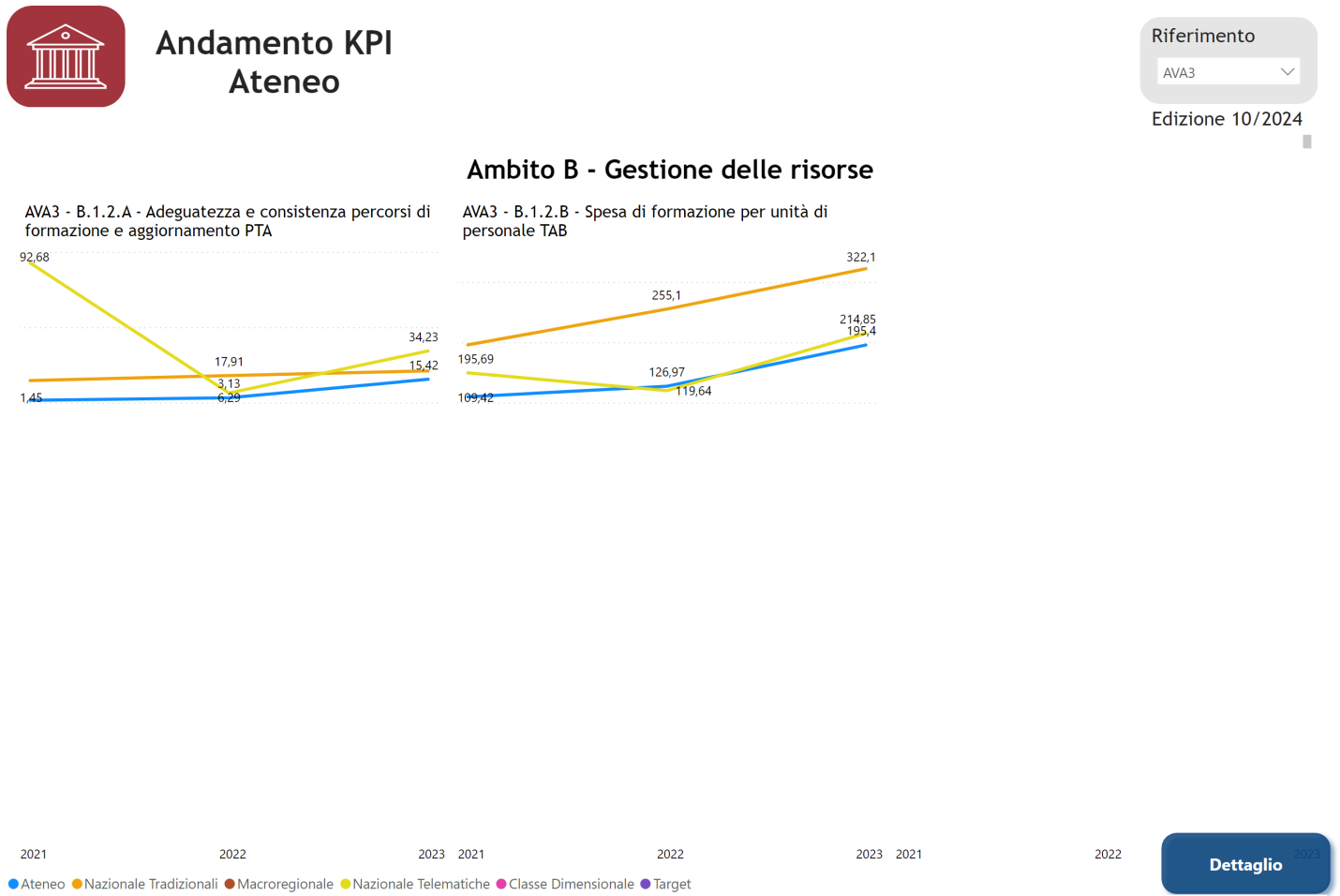
I risultati dell'elaborazione dei questionari compilati sono allegati al verbale del Senato Accademico in cui sono presi in considerazione

[Verbale del SA dell'11 marzo2025 (B.1.2\_9 punto 3), per quanto riguarda i risultati dei questionari compilati nel 2024] e resi disponibili ai responsabili di tutti gli organi e strutture con responsabilità nell'AQ, coerentemente a quanto evidenziato nelle Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni (B.1.2\_10 § 2).

Infine, i risultati sono presi in considerazione ai fini del Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ, coerentemente a quanto documentato nelle Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ(LG M&V&R) (B.1.2\_11).

Autovalutazione:

Sulla base di quanto sopra riportato, si ritiene che i processi relativi al reclutamento, alla qualificazione e alla gestione del personale non docente siano adeguatamente ed efficacemente gestiti.



Punti di Forza:

- Le politiche, le strategie e le procedure adottate per la gestione del personale non docente vengono elaborate in coerenza con le finalità istituzionali dell'Ateneo e con la pianificazione strategica e sono riportate nel documento “Gestione del personale non docente e iniziative per l’acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente”. Il documento è ben strutturato e descrive le politiche di reclutamento, gli indirizzi di formazione, i meccanismi di valutazione e il sistema premiale.
- L’Ateneo stabilisce gli obiettivi di reclutamento del personale non docente nel bilancio preventivo che, per il 2025, prevede l’inserimento di 15 nuove risorse. Tali risorse, con contratto di apprendistato o a tempo determinato, andranno a integrare le

aree afferenti alla gestione didattica, ai servizi agli studenti, all'orientamento in ingresso e in uscita ed all'Assicurazione Qualità.

- L'Ateneo adotta un approccio sistematico alla formazione e all'aggiornamento del personale non docente, riconoscendo nella formazione uno strumento strategico per il miglioramento continuo dell'organizzazione e la crescita professionale delle risorse umane. La partecipazione alle attività formative è documentata tramite registri di presenza per le attività tradizionali e tracciata tramite la piattaforma di Universitas Mercatorum per quelle online o blended.
- L'Ateneo si è dotato del Gender Equality Plan (GEP) di Universitas Mercatorum che definisce obiettivi specifici, azioni dettagliate, indicatori di performance e risorse dedicate per la sua realizzazione. Il documento rappresenta un importante passo avanti nella strategia dell'Ateneo per promuovere la parità di genere e l'inclusione.
- L'Ateneo si è dotato di un Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni volto a garantire l'allineamento tra strategia, operatività e risultati. Il documento rappresenta altresì un importante strumento di comunicazione con il personale favorendo così la logica del management by objectives.

#### **Aree di miglioramento:**

- L'Ateneo utilizza indicatori quantitativi per monitorare l'efficienza della distribuzione del personale. Si riscontra tuttavia una limitata evidenza di come questi indicatori sono periodicamente analizzati e utilizzati per identificare eventuali criticità al fine di individuare opportune azioni migliorative.
- Nel bilancio preventivo relativo al 2025 l'Ateneo stabilisce gli obiettivi di reclutamento del personale non docente prevedendo l'inserimento di 15 nuove risorse che, con contratto di apprendistato o a tempo determinato, andranno a integrare le aree afferenti alla gestione didattica, ai servizi agli studenti, all'orientamento in ingresso e in uscita. Non emerge tuttavia con chiara evidenza la distribuzione delle risorse nelle aree e le motivazioni che conducono alle scelte organizzative adottate.
- I dati riportati dall'Ateneo evidenziano una modesta partecipazione del personale tecnico amministrativo (58% nel 2023) alle iniziative di formazione che comprendono anche quelle obbligatorie.
- Valorizzazione degli esiti dei dati di monitoraggio nelle fasi di progettazione e approvazione delle pianificazioni successive.
- Limitata evidenza dell'utilizzo effettivo dei criteri per il reclutamento del personale tecnico amministrativo e delle modalità di assegnazione e valorizzazione delle risorse.
- In relazione agli incentivi una tantum volti a premiare specifici profili di elevata performance individuale previsti nel SMVP non si riscontrano chiare indicazioni sui criteri da adottare per l'applicazione della misura.
- Sebbene l'Ateneo mostri attenzione ai profili del bilanciamento tra vita lavorativa e privata del personale tecnico-amministrativo e abbia previsto azioni in tale direzione, non si evincono con sufficiente chiarezza le tempistiche.
- L'ateneo ha attivato forme di ascolto del personale non docente attraverso la somministrazione del 'Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo del personale non docente (Questionario PnD)'; i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati sono presi in visione dal Senato Accademico in fase di approvazione del documento "Monitoraggi e Riesami nella responsabilità degli Organi di Governo". La documentazione presentata dall'Ateneo, ed in particolare *Il documento B1.2\_10 che riporta le "Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni"*, non dà però evidenza del fatto che i risultati delle rilevazioni acquisite ad esito della somministrazione del questionario siano oggetto di confronto e condivisione con i rispondenti.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Parzialmente soddisfacente

#### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda di condividere i risultati del 'Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo del personale non docente (Questionario PnD)' ed eventualmente le azioni individuate a seguito del monitoraggio con i rispondenti al questionario per dare evidenza della presa in carico delle eventuali criticità evidenziate.

- Si raccomanda di individuare meccanismi per migliorare la partecipazione del personale alle attività di formazione e per promuovere l'utilizzo dei fondi per l'internazionalizzazione che l'Ateneo mette a disposizione.

#### **Controdeduzioni:**

1. L'Ateneo osserva che i risultati del 'Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo del personale non docente (Questionario PnD) ed eventualmente le azioni individuate a seguito del monitoraggio sono documentate nel 'Rapporto di riesame del funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ', reso disponibile nell'area riservata del sito AQ dell'Ateneo a tutti i componenti degli organi e delle strutture con responsabilità nell'AQ.

#### **Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:**

*La CEV prende atto delle controdeduzioni formulate dall'Ateneo, procedendo alle seguenti considerazioni.*

La CEV ha rilevato che l'Ateneo ha attivato forme di ascolto del personale non docente attraverso la somministrazione del "Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo del personale non docente (Questionario PnD)". La documentazione presentata dall'Ateneo non dà però evidenza né del fatto che i risultati delle rilevazioni acquisite ad esito della somministrazione del questionario siano oggetto di confronto e condivisione con i rispondenti, né di come le risultanze dei questionari trovino applicazione nel processo di riesame.

La CEV vuole ricordare che è importante che i risultati emersi dalla somministrazione dei questionari e le azioni poste in essere per rispondere alle esigenze espresse attraverso questo strumento siano oggetto di confronto e condivisione con i rispondenti, poiché tale fase rappresenta un momento essenziale del ciclo di ascolto e di miglioramento continuo dell'organizzazione. La restituzione dei risultati, infatti, consente di dare evidenza concreta dell'attenzione dell'Ateneo verso le opinioni e le percezioni del proprio personale, rafforzando la fiducia nei processi interni di valutazione e nella trasparenza delle scelte gestionali.

Condividere gli esiti con il personale che ha partecipato alla rilevazione permette inoltre di creare un dialogo costruttivo, favorendo la comprensione dei punti di forza e delle criticità emerse e stimolando una riflessione collettiva sulle possibili azioni di miglioramento. In questo modo, il questionario non si esaurisce in un mero adempimento formale, ma diventa uno strumento partecipativo di governance, capace di coinvolgere attivamente il personale nei processi decisionali e di contribuire alla costruzione di un ambiente di lavoro più consapevole, collaborativo e orientato al benessere organizzativo complessivo.

Preme fare notare che riportare i risultati statistici del "Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo del personale non docente (Questionario PnD)" nel "Rapporto di riesame del funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ", e rendere disponibile questo documento nell'area riservata del sito AQ dell'Ateneo solo ai componenti degli organi e delle strutture con responsabilità nell'AQ, non assolve a quanto raccomandato dalla CEV ovvero di condividere i risultati ed eventualmente le azioni individuate a seguito del monitoraggio con i rispondenti al questionario per dare evidenza della presa in carico delle eventuali criticità evidenziate.

*Si ritiene, dunque, che la controdeduzione non includa elementi aggiuntivi tali da giustificare una riformulazione dell'AdM, l'eliminazione della raccomandazione o la modifica della valutazione di questo PdA.*

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Parzialmente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti leggermente positivi, ma di confronti nella totalità negativi.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:** B.1.2\_1\_

**Descrizione:** Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente

**Dettagli:** Intero documento

**File:** B.1.2\_1\_Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del

personale non docente.pdf

- 
- **Titolo:**B.1.2\_2\_  
**Descrizione:**Bilancio Preventivo 2025  
**Dettagli:**pag. 16  
**File:**B.1.2\_2\_Bilancio Preventivo 2025.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_3\_  
**Descrizione:**Sistema di misurazione e valutazione delle Prestazioni del personale non docente  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.1.2\_3\_Sistema di misurazione e valutazione delle Prestazioni del personale non docente.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_4\_  
**Descrizione:**Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico  
**Dettagli:**Parte 2  
**File:**B.1.2\_4\_Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_5\_  
**Descrizione:**Modello di Organizzazione Gestione e Controllo  
**Dettagli:**  
**File:**B.1.2\_5\_Modello di Organizzazione Gestione e Controllo.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_6\_  
**Descrizione:**Codice etico  
**Dettagli:**intero documento  
**File:**B.1.2\_6\_Codice Etico.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_7\_  
**Descrizione:**Documentazione delle iniziative che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale non docente  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.1.2\_7\_Documentazione delle iniziative che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale non docente.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_8\_  
**Descrizione:**Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati  
**Dettagli:**All. 9  
**File:**B.1.2\_8\_Linee Guida per la gestione dei questionari.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_9\_  
**Descrizione:**Verbale Senato Accademico del 11 marzo 2025  
**Dettagli:**punto 3  
**File:**B.1.2\_9\_Verbale Senato Accademico del 11 marzo 2025.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_10\_  
**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni  
**Dettagli:**§2  
**File:**B.1.2\_10\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---

  - **Titolo:**B.1.2\_11\_  
**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.1.2\_11\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.pdf
-

- **Titolo:**B.1.2\_12\_  
**Descrizione:**Piano operativo  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.1.2\_12\_Piano operativo.pdf

---

- **Titolo:**B.1.2\_13\_  
**Descrizione:**Gender Equality Plan  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.1.2\_13\_Gender Equality Plan.pdf

---

- **Titolo:**B.1.2\_14\_  
**Descrizione:**Bilancio di Genere  
**Dettagli:**intero documento  
**File:**B.1.2\_14\_Bilancio di Genere.pdf

---

- **Titolo:**B.1.2\_15\_  
**Descrizione:**Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum  
**Dettagli:**parte 2  
**File:**B.1.2\_15\_Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum.pdf

---

**Fonti raccolte durante la visita (compresi gli incontri svolti durante la visita istituzionale)**

- **Titolo:**DETERMINA DEL DIRETTORE GENERALE N. 3 DEL 12/03/2024  
**Descrizione:**Determina del Direttore Generale di adozione del Piano di Formazione 2024-2026  
**Dettagli:**Requisito B.1.2.3  
**File:**Determina di adozione del Piano di Formazione 2024-2026 del 12.03.2024.pdf

---

### **B.1.3) Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale**

**B.1.3.1** L'Ateneo gestisce e monitora la dotazione e la qualificazione di personale tecnico-amministrativo e di servizi fra amministrazione centrale e strutture periferiche (Scuole/Facoltà, Dipartimenti o strutture assimilate, CdS, Dottorato, etc.), in una logica di sinergia e tenendo conto delle esigenze di supporto alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

**B.1.3.2** Il personale tecnico-amministrativo e i servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale assicurano alle attività delle Facoltà/Scuole, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati un sostegno efficace, e facilmente fruibile da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare di D.CDS.3.2.5 dei CdS oggetto di visita].

**B.1.3.3** L'Ateneo verifica la qualità del supporto che il personale tecnico-amministrativo e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

#### **Autovalutazione:**

##### **B.1.3.1**

La strategia dell'Ateneo per la pianificazione e gestione della dotazione e qualificazione di personale non docente e di servizi prevede la gestione diretta del personale non docente e dei servizi da parte della Direzione Generale.

L'Ateneo garantisce alle strutture periferiche un adeguato livello di supporto per lo svolgimento delle attività istituzionali e l'erogazione di tutti i servizi assegnati attraverso l'organizzazione dei servizi di supporto descritta nel documento *Dotazione di Personale e Servizi per l'Amministrazione e per il Supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione/Impatto Sociale (B.1.3\_1\_)* e nel documento *Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum (B.1.3\_2)*.

Infatti, come descritto in detto documento, i servizi di supporto (**B.1.3\_1\_§ 3**) sono organizzati in tre aree allineate alle missioni istituzionali: didattica, ricerca e terza missione.

La descrizione dell'organizzazione di dette aree riportata nel documento, al quale si rimanda, dà conto della capacità dell'organizzazione adottata di supportare adeguatamente ed efficacemente le strutture periferiche nello svolgimento delle attività istituzionali di competenza e, in particolare, nel perseguimento dei loro obiettivi relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione.

##### **B.1.3.2**

Oltre a documentare l'organizzazione di servizi, il documento *Dotazione di Personale e Servizi per l'Amministrazione e per il Supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione/Impatto Sociale (B.1.3\_1\_ § 3 - §5 - §6)*, al quale si rimanda, descrive anche i processi di pianificazione e gestione delle risorse umane (e cioè del personale non docente), per la dotazione di infrastrutture e risorse per il supporto e di assicurazione della qualità dei servizi, che danno conto della capacità dell'organizzazione adottata, ancorché centralizzata, di assicurare alle attività delle Facoltà, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati un sostegno efficace e facilmente fruibile da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti e come riportato nel documento *Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico (B.1.3\_3)*.

##### **B.1.3.3**

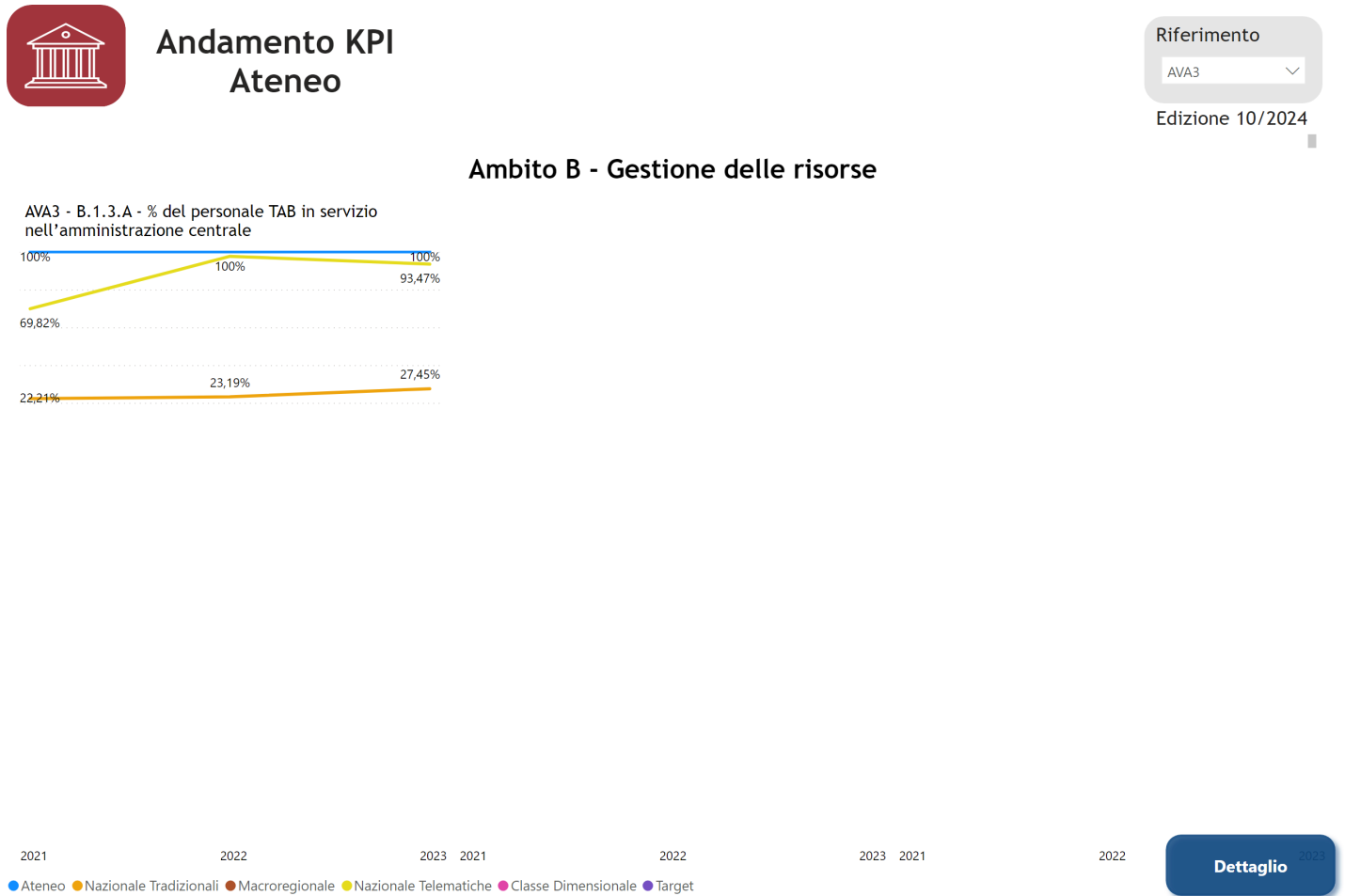
L'Ateneo verifica regolarmente l'efficacia e la fruibilità del sostegno a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale assicurato alle attività delle Facoltà, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati e la qualità del supporto a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali assicurato dal personale tecnico-amministrativo e dai servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale attraverso i Questionari dottorandi e dottori di ricerca e il Questionario PDR, riportati in allegato alle *Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati* ( **B.1.3\_7\_All. 6-7-8**), alle quali si rimanda.

I risultati dell'elaborazione dei questionari compilati sono allegati al Verbale del Collegio Docenti e del del SA in cui sono presi in considerazione [Verbale de SA del 11 marzo (**B.1.3\_4\_ Punto 3**), per quanto riguarda i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati nel 2024] e resi disponibili ai responsabili della gestione in qualità delle attività coerentemente a quanto evidenziato nelle *Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni (B.1.3\_5)*.

Infine, i risultati sono presi in considerazione ai fini del Riesame del Sistema di AQ a livello PhD e del Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ, coerentemente a quanto documentato nelle *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) [B.1.3\_6 §4.5 c) e § 4.1.1 e)]*.

Autovalutazione:

Alla luce di quanto sopra riportato, si ritiene che, ancorché la strategia dell'Ateneo per la pianificazione e gestione della dotazione e qualificazione di personale non docente e di servizi preveda una gestione diretta del personale non docente e dei servizi da parte della Direzione Generale, l'Ateneo garantisca alle strutture periferiche un adeguato livello di supporto per lo svolgimento delle attività istituzionali e l'erogazione dei servizi assegnati.



Punti di Forza:

- Il documento Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum fornisce una panoramica completa della struttura organizzativa utile per comprenderne ruoli e responsabilità dettagliando le risorse presenti per ciascuna funzione. Allo stesso tempo l'Ateneo ha definito in una visione integrata le risorse umane necessarie per ciascun servizio, gli obiettivi annuali e le risorse economiche in una visione integrata.
- Il documento "Dotazione di personale e servizi per l'Amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale" delinea la pianificazione del personale non docente e dei servizi di Universitas Mercatorum collegando le attività di ogni area e gli obiettivi assegnati a quelli del piano strategico. L'efficacia delle iniziative viene monitorata tramite indicatori di performance i cui target per il 2025 sono individuati.



- La pianificazione del fabbisogno di personale non docente è realizzata attraverso un processo strutturato che prevede: analisi della situazione attuale, identificazione dei fabbisogni futuri, definizione del piano di reclutamento, monitoraggio e revisione

#### Aree di miglioramento:

- La documentazione presentata dall'Ateneo per l'aspetto B.1.3.2 non dà evidenza che il supporto assicurato alle Facoltà ed ai Dipartimenti sia efficace, e facilmente fruibile da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti. In particolare, dalla documentazione non è possibile ricavare la qualità del supporto per le attività legate all'Assicurazione della Qualità.
- L'autovalutazione riporta che i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati sono allegati al verbale del Senato Accademico dell'11 marzo 2025 in cui viene approvato il documento "Monitoraggi e Riesami nella responsabilità degli Organi di Governo". Il verbale della riunione del SA fornito in autovalutazione non fornisce chiara evidenza della presa in carico da parte dell'Organo degli esiti del monitoraggio.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Non valutabile

**Indicatori (eventuale commento):**

Dai dati forniti non è possibile esprimere una valutazione dell'indicatore. Si chiede all'Ateneo di fornire informazioni più dettagliate sul contributo del PTA alle strutture periferiche.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### Documenti chiave

- **Titolo:**B.1.3\_1\_  
**Descrizione:**Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione-impatto sociale  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.1.3\_1\_Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione-impatto sociale.pdf

---

- **Titolo:**B.1.3\_2\_  
**Descrizione:**Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum  
**Dettagli:**parte 2  
**File:**B.1.3\_2\_Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum.pdf

---

- **Titolo:**B.1.3\_3\_  
**Descrizione:**Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico  
**Dettagli:**intero documento  
**File:**B.1.3\_3\_Allineamento del piano delle attività e delle relative prestazioni del personale non docente al piano strategico.pdf

---

- **Titolo:**B.1.3\_4\_  
**Descrizione:**Verbale Senato Accademico del 11 marzo 2025  
**Dettagli:**Punto 3  
**File:**B.1.3\_4\_Verbale Senato Accademico del 11 marzo 2025.pdf

---

- **Titolo:**B.1.3\_5\_  
**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.1.3\_5\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---

- **Titolo:**B.1.3\_6\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)

**Dettagli:**§4.5 c) e § 4.1.1 e)

**File:**B.1.3\_6\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---

• **Titolo:**B.1.3\_7\_

**Descrizione:**Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati

**Dettagli:**All. 6-7-8

**File:**B.1.3\_7\_Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e.pdf

---

## B.2) Risorse finanziarie

### B.2.1) Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

**B.2.1.1** L'Ateneo definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali.

**B.2.1.2** I budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati.

**B.2.1.3** L'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.

**B.2.1.4** Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

#### Autovalutazione:

##### B.2.1.1

L'Ateneo definisce e persegue una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle proprie politiche e strategie per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali che prevede l'allocazione delle risorse economico-finanziarie per il perseguimento degli obiettivi strategici dell'ateneo attraverso un processo articolato in due fasi.

Nella prima fase le risorse necessarie per il perseguimento degli obiettivi strategici sono indicate esplicitamente nel *Piano operativo dell'Ateneo* (**B.2.1\_1**). In particolare, nella tabella finale, ad ogni obiettivo strategico sono associate le risorse annuali stimate per l'attuazione delle azioni previste per il raggiungimento degli obiettivi e il soddisfacimento dei fabbisogni.

Successivamente, ogni anno, in fase di definizione del Bilancio di previsione annuale e sulla base di una specifica sezione della relazione di accompagnamento del Presidente [cfr. *Preventivo 2024* (**B.2.1\_2**) e *Preventivo 2025* (**B.2.1\_3**) in cui vengono illustrate le azioni del Piano Strategico previste nell'anno], le risorse previste per la realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo sono formalizzate e approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Il bilancio di previsione annuale riporta inoltre, nelle apposite voci del conto economico, le spese previste per le principali voci di costo per le proprie attività istituzionali e gestionali, commentate in dettaglio nell'apposita sezione.

Il Bilancio di previsione annuale è redatto a fine esercizio in base al principio di competenza economica e si compone di:

- Relazione di accompagnamento del Presidente, con indicazioni sulle strategie dell'Ateneo, sulle finalità delle iniziative e sui risultati attesi;
- Schema di Conto Economico, che evidenzia i costi e i ricavi previsti per l'esercizio in base ai principi della competenza economica;
- Linee di ricavo, con l'illustrazione della natura dei proventi;
- Analisi delle principali voci di costo, con un breve commento alle voci di costo più significative e sulle loro dinamiche, avvenute nel corso dell'esercizio.

Il *Bilancio di Previsione 2025* contiene anche un Allegato (**B.2.1\_3 All. 1**), strettamente legato al Piano Strategico 2024-2026, che riporta i target relativi agli obiettivi strategici e alle azioni per il loro perseguimento che l'Ateneo si è prefissato di raggiungere nel 2025.

Nel quadro del continuo monitoraggio degli indicatori correlati al Piano strategico, l'Ateneo completa, a partire dal 2024, il kit documentale relativo alla pianificazione e gestione delle risorse finanziarie con il documento "*Rendicontazione azioni sostenibilità*" (**B.2.1\_10**), che dà conto delle azioni introdotte in tema di sostenibilità anche in coerenza con il Piano Strategico.

-

##### B.2.1.2

Il processo di allocazione delle risorse per il perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico è stato articolato perché da un lato ha identificato obiettivi, azioni e risorse necessarie dall'altro ha definito le risorse disponibili sulla base della previsione dei ricavi, prevalentemente generati dalle rette degli studenti.

Ciò ha consentito di redigere annualmente Bilanci di previsione dell'Ateneo dettagliati come indicato nel precedente aspetto da considerare. In particolare, i Bilanci di previsione riportano la previsione degli studenti e quindi il correlato fabbisogno della docenza di ruolo ai sensi delle normative vigenti in termini di requisiti minimi.

Il *Bilancio di Previsione 2025* contiene anche un Allegato 1 (**B.2.1\_3 All.1**), strettamente legato al Piano Strategico 2024-2026, che riporta i target che l'Ateneo si è prefissato di raggiungere nel 2025, secondo gli obiettivi e le azioni definite dalla strategia.

L'Ateneo redige annualmente il documento “*Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie*” (B.2.1\_4 Pag.3): ad esempio il documento allegato, strettamente legato al bilancio preconsuntivo 2024, e al budget 2025-2026 di Universitas Mercatorum, illustra la coerenza dei piani economici finanziari con il Piano Operativo, tenuto conto del Piano Strategico vigente.

Tutti gli obiettivi previsti all'interno del Piano Strategico triennale sono stati definiti dall'Ateneo tenendo conto della sostenibilità degli stessi dal punto di vista economico-patrimoniale. Nelle tabelle sono rappresentate le quote delle voci di costo dei piani/budget – redatti secondo lo schema MUR – corrispondenti ai costi previsti per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

B.2.1.3

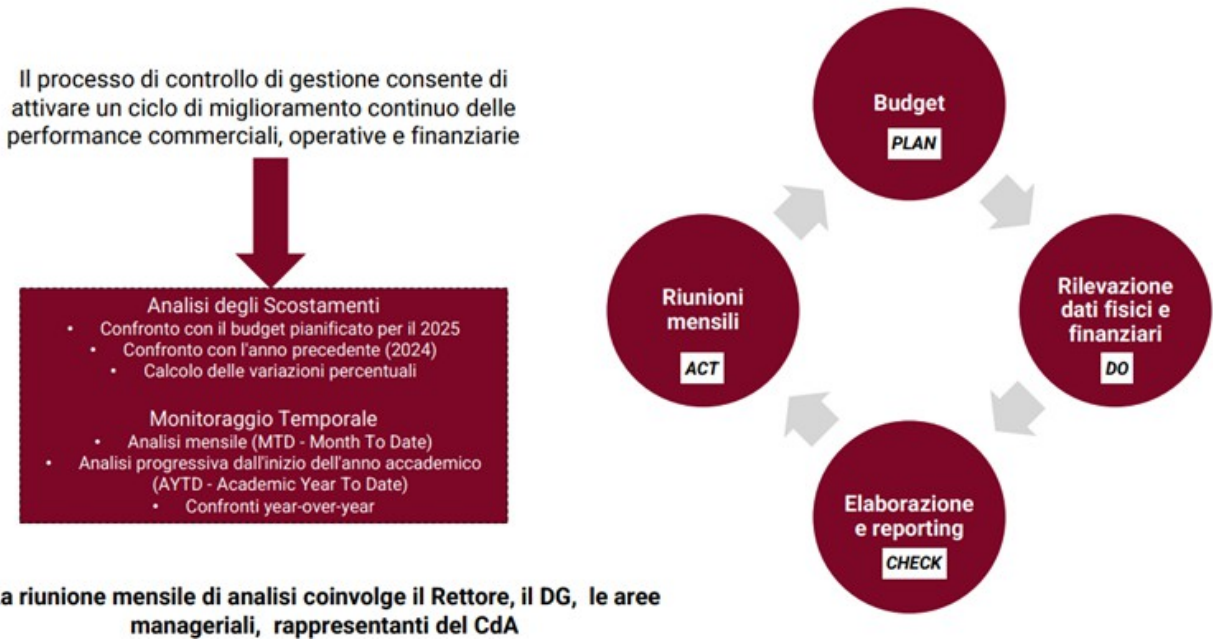
Le attività di controllo di gestione sono disciplinate all'art. 13 del *Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità* (B.2.1\_5\_art.13)

Il sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni adottato dall'Ateneo è descritto nel documento ‘ *Sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni*’ (B.2.1\_6).

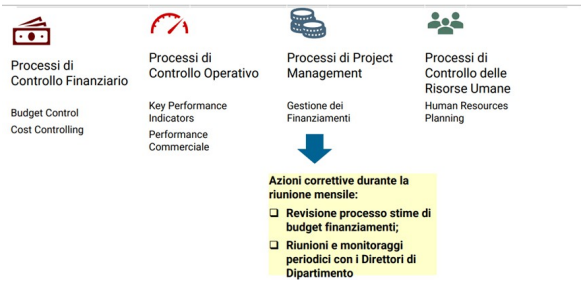
Mensilmente Universitas Mercatorum analizza i dati del Controllo di Gestione: sono dati inerenti alla crescita dell'Ateneo in termini non solo finanziari, ma anche di studenti orientati e di nuove iscrizioni.

Di seguito è rappresentato il processo messo in atto:

IL PROCESSO



Lo schema che segue dà conto dei processi monitorati e delle azioni correttive poste in essere:



#### **B.2.1.4**

L'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria permette di verificare la piena sostenibilità attuale e prospettica degli equilibri economico-finanziari come riportato nel documento *Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie* (**B.2.1\_4\_pag.3**)

Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi esercizi e dai Bilanci di previsione annuali si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari (**B.2.1\_7, B.2.1\_8, B.2.1\_9**).

#### **2022**

Il Bilancio unico d'ateneo 2022 evidenzia un fatturato complessivo di € 75.728.541, registrando un aumento di oltre il 50% rispetto all'anno precedente, dovuto essenzialmente all'incremento dei proventi per rette, e costi operativi per € 37.972.241, con risultato netto d'esercizio di € 3.885.470.

La struttura patrimoniale si rileva solida ed equilibrata, con un attivo di € 99.338.926, costituito principalmente da crediti verso studenti e disponibilità liquide, e un Patrimonio Netto di € 6.970.434.

Le disponibilità liquide di € 50.028.638, in crescita del 50% rispetto all'anno precedente, confermano una solida posizione finanziaria.

#### **2023**

Il Bilancio unico d'ateneo 2023 riporta un fatturato complessivo di € 102.073.865, registrando un aumento del 38% dei proventi per rette rispetto all'anno precedente, e costi operativi per € 49.614.507, con risultato netto d'esercizio di € 5.946.071.

Anche il Bilancio 2023 evidenzia una struttura patrimoniale solida ed equilibrata, con un attivo di € 132.441.273, costituito principalmente da crediti verso studenti e disponibilità liquide, e un Patrimonio Netto di € 12.916.505, in crescita per gli utili portati a nuovo.

Le disponibilità liquide di € 63.818.010, in crescita del 27% rispetto all'anno precedente, confermano una solida posizione finanziaria.

#### **2024**

Il Bilancio unico d'ateneo 2024 riporta un fatturato complessivo di € 136.142.509, registrando un aumento del 33% dei proventi per rette rispetto all'anno precedente, e costi operativi per € 67.089.637, con risultato netto d'esercizio di € 8.186.191.

Il Bilancio 2024 evidenzia una struttura patrimoniale solida ed equilibrata, con un attivo di € 179.599.276, costituito principalmente da crediti verso studenti e disponibilità liquide, e un Patrimonio Netto di € 21.102.696, in crescita per gli utili portati a nuovo.

Le disponibilità liquide di € 83.398.599, in crescita del 31% rispetto all'anno precedente, confermano una solida posizione finanziaria.

#### **BILANCIO PREVENTIVO 2025**

Sulla base degli andamenti e in linea con gli obiettivi strategici definiti, il Bilancio Preventivo 2025 riporta un fatturato di € 169.519.607, con una previsione di incremento dei ricavi per proventi per la didattica del 25%. I costi operativi ammontano a € 87.566.933 con un utile, al netto dell'onere da corrispondere al Promotore di € 8.136.205.

Anche per la predisposizione del Bilanci preventivo si è fatta attenzione alla verifica della sostenibilità economica e finanziaria, come illustrato del documento di accompagnamento al Bilancio di previsione 2025.

Si specifica che annualmente l'utile d'esercizio è rilevato al netto dell'onere corrisposto al Promotore che, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2 dello statuto dell'Ateneo e del contratto di "promozione e sostenimento", garantisce i mezzi e la solidità economico/patrimoniale per il perseguimento dei fini istituzionali dell'Ateneo.

#### **Autovalutazione:**

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, si ritiene di poter affermare che l'Ateneo:

- definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle strategie dell'Ateneo per le attività istituzionali e gestionali;
- i budget triennali e annuali dell'Ateneo sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo e definiti tramite proiezioni motivate e attendibili;
- si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni;
- l'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi e l'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria dà evidenza della piena sostenibilità attuale e prospettica degli equilibri economico-finanziari.



## Andamento KPI Ateneo

Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

**Dettaglio**

### Punti di Forza:

- Il Piano Operativo allegato al “Piano Strategico di Ateneo 2023-2025” contiene l'indicazione delle risorse necessarie per realizzare gli obiettivi strategici di Ateneo adeguatamente e analiticamente dettagliate: il Piano assume pertanto una funzione rilevante per il successivo monitoraggio in merito alla coerente ed efficiente allocazione delle risorse.
- Il Bilancio di previsione annuale riporta gli obiettivi programmatici, ed individua le risorse previste per la realizzazione degli stessi permettendo una adeguata valutazione degli interventi che l'Organo di Governo intende adottare, nonché il loro monitoraggio in termini di spesa e di realizzazione.
- L'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di

indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria permette di verificare la piena sostenibilità attuale e prospettica degli equilibri economico-finanziari anche nell'ipotesi di un importante incremento del personale docente e personale tecnico-amministrativo.

- L'Ateneo si è dotato di un sistema di controllo di gestione che consente di avere una visione dettagliata dell'utilizzo delle risorse economiche permettendo una visione analitica delle singole voci di spesa.

#### Aree di miglioramento:

- Nel Regolamento di Contabilità si prevede che ci sia una specifica funzione chiamata controller a cui è affidato il controllo di gestione. La funzione dovrebbe riportare al CDA. Nell'organigramma e funzionigramma la funzione è assorbita dall'area Amministrazione Finanza e Controllo. La previsione di un controller operante in maniera autonoma rispetto all'area Amministrazione Finanza e Controllo non è stata messa in atto.
- *L'Ateneo prevede un accentramento di responsabilità gestionale incentrato sulla Direzione Generale.* Le attuali dimensioni dell'Università in termini di iscritti, risorse ed attività consentono ancora l'accentramento delle decisioni, ma la crescita dell'Ateneo suggerisce che a breve emergerà la necessità di adottare più centri di responsabilità. In tale evenienza l'impianto regolamentare attualmente vigente presenterebbe alcune criticità meritevoli di attenzione, e necessiterebbe di un importante e coerente aggiornamento.

#### Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

##### Buona Prassi:

- Tra la documentazione prodotta l'Ateneo ha anche inserito il documento "Rendicontazione azioni sostenibilità" (B.2.1\_10), redatto a partire dal 2025 con riferimento ai dati fino ai primi tre mesi dell'anno, che dà conto delle azioni introdotte in tema di sostenibilità.

#### Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non applicabile

##### Indicatori (eventuale commento):

Non applicabile alle università non statali. Si conferma la valutazione dei processi di AQ della CEV.

#### Fascia di valutazione: Soddisfacente

##### Documenti chiave

- **Titolo:**B.2.1\_1\_  
**Descrizione:**Piano operativo  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.2.1\_1\_Piano operativo.pdf
- **Titolo:**B.2.1\_2\_  
**Descrizione:**Bilancio Preventivo 2024  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**B.2.1\_2\_Bilancio Preventivo 2024.pdf
- **Titolo:**B.2.1\_3\_  
**Descrizione:**Bilancio Preventivo 2025  
**Dettagli:**All. 1  
**File:**B.2.1\_3\_Bilancio Preventivo 2025.pdf
- **Titolo:**B.2.1\_4\_

**Descrizione:**Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

**Dettagli:**pag.3

**File:**B.2.1\_4\_Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie.pdf

---

- **Titolo:**B.2.1\_5\_

**Descrizione:**Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità

**Dettagli:**Art.13

**File:**B.2.1\_5\_Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità.pdf

---

- **Titolo:**B.2.1\_6\_

**Descrizione:**Sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni

**Dettagli:**Intero documento

**File:**B.2.1\_6\_Sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.pdf

---

- **Titolo:**B.2.1\_7\_

**Descrizione:** Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31.12.2022

**Dettagli:**Intero documento

**File:**B.2.1\_7\_Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31.12.2022.pdf

---

- **Titolo:**B.2.1\_8\_

**Descrizione:** Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31.12.2023

**Dettagli:**Intero documento

**File:**B.2.1\_8\_Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31.12.2023.pdf

---

- **Titolo:**B.2.1\_9\_

**Descrizione:** Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31.12.2024

**Dettagli:**Intero documento

**File:**B.2.1\_9\_Bilancio\_Unico\_d'Ateneo al 31.12.2024.pdf

---

- **Titolo:**B.2.1\_10

**Descrizione:**Rendicontazione azioni di sostenibilità

**Dettagli:**Intero documento

**File:**B.2.1\_10\_Rendicontazione azioni sostenibilità.pdf

---



## B.3) Strutture

### B.3.1) Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

**B.3.1.1** L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, bilanciando l'efficacia e l'efficienza delle strutture con i bisogni e le aspettative del personale (docente e tecnico-amministrativo), degli studenti e degli altri portatori di interesse.

**B.3.1.2** L'Ateneo garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici, con interventi pianificati e sostenibili, volti a prevenirne il degrado e a migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo.

**B.3.1.3** L'Ateneo garantisce l'accessibilità degli edifici agli utenti interni ed esterni, con particolare attenzione alle persone con disabilità.

**B.3.1.4** L'Ateneo assicura un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita, anche attraverso l'istituzione di figure e funzioni dedicate (come, ad esempio, energy manager e mobility manager).

#### Autovalutazione:

##### B.3.1.1

L'Ateneo ha definito la propria strategia nel piano operativo 2024-2026 (**B.3.1\_1\_ punto 4.2.1**) relativa a:

- pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali;
- manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici;
- accessibilità degli edifici agli utenti interni ed esterni, con particolare attenzione alle persone con disabilità;
- impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita;

e l'ha riportate nel documento *Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie* (**B.3.1\_2**).

L'assetto edilizio strutturale e infrastrutturale di Universitas Mercatorum è attualmente caratterizzato da due sedi principali: Palazzo Costaguti, che rappresenta la sede legale e operativa dell'Ateneo, e Palazzo Giacomo Mattei, sede operativa ulteriore di recente costituzione.

Palazzo Costaguti, storica sede dell'Ateneo situata nel rione Sant'Angelo di Roma, è un edificio manierista di notevoli dimensioni, tutelato dalla Soprintendenza Speciale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio del Comune di Roma. La struttura si estende per oltre 1.500 metri quadrati distribuiti su diversi piani, ciascuno organizzato strategicamente per ospitare specifiche attività universitarie. Il piano terra ospita l'Area "Processi E-learning", dotata di avanzate attrezzature audio-video per la registrazione delle lezioni. Il piano centrale, il più ampio, è suddiviso in tre sezioni: una destinata agli uffici della governance dell'Ateneo, una per gli uffici universitari, e una per attività formative e convegnistiche rivolte a docenti e studenti. Il secondo piano è dedicato esclusivamente ad un'ampia parte dell'Area "Gestione del Processo Didattico", la cui cellula operativa è presente al piano centrale. Le numeriche del personale che occupa questi spazi sono identificabili nell'"*Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum*" (**B.3.1\_3\_parte 2**)

Su Piazza Costaguti si affaccia inoltre Officina Mercatorum, un laboratorio didattico di recente realizzazione sviluppato su due ampi piani, destinato ad attività di studio e co-working tra docenti, formazione avanzata e tenuta degli esami dei dottorandi.

Palazzo Giacomo Mattei si sviluppa su un unico piano di oltre 600 metri quadrati, costituito di più sezioni strategicamente preorganizzate e destinate ad accogliere esclusivamente personale tecnico-amministrativo.

La continua crescita dell'Ateneo ha reso necessaria la pianificazione di un ulteriore e significativo ampliamento strutturale, con l'individuazione di un vero e proprio Hub Didattico, consistente in una struttura d'avanguardia sita in zona San Giovanni, precisamente in Via Casilina 110.

Tale sede, denominata "Spazio Mercatorum" e situata in un quartiere altamente connesso con i principali snodi ferroviari e con l'intera città grazie alla presenza di due diverse linee metropolitane, sarà dedicata esclusivamente agli studenti e alle attività didattiche. Si svilupperà su tre piani per circa 2.000 metri quadrati totali, con un consistente spazio esterno destinato in parte a parcheggio e in parte ad area relax.

Il piano interrato, di oltre 600 metri quadrati, ospiterà aree destinate allo stoccaggio di risorse infrastrutturali necessarie alle attività didattiche, un'ulteriore area parcheggio e una sezione tutelata dalla Soprintendenza caratterizzata dalla presenza di resti di Roma antica, protetti da una teca in vetro e visitabili su richiesta. Il piano terra, di circa 1.000 metri quadrati, comprenderà la reception, un'aula magna con capacità di 265 posti a sedere, suddivisibile in due sezioni mediante pareti manovrabili e insonorizzate, due ampie aule laterali con capacità rispettivamente di 130 e 65 posti, un'area per il personale docente con oltre 20 postazioni e un'area per il personale tecnico-amministrativo con oltre 10 postazioni. Il primo piano, di circa 400 metri quadrati, ospiterà un'ulteriore aula laterale con capacità di 130 posti e un laboratorio informatico con oltre 30 postazioni.

L'Ateneo ha pianificato l'apertura della nuova sede da maggio 2025.

La strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie di Universitas Mercatorum è sviluppata in stretta aderenza con la

pianificazione strategica dell'Ateneo e mira a bilanciare efficacia ed efficienza con i bisogni e le aspettative di tutti i portatori di interesse. L'approccio adottato dall'Università si articola su due piani complementari: un "piano di efficacia", che rende fruibili e coerenti le strutture con la loro destinazione d'uso, e un "piano di efficienza", che proporziona il consumo di risorse economico-finanziarie con l'effettiva fruibilità delle strutture stesse.

Questa impostazione si manifesta chiaramente nelle scelte di ampliamento strutturale operate dall'Ateneo, che hanno portato inizialmente alla realizzazione di Officina Mercatorum come laboratorio didattico presso Palazzo Costaguti e all'individuazione della sede operativa ulteriore presso Palazzo Giacomo Mattei, per poi progredire verso un ampliamento più significativo con la sede di Via Casilina 110. Tali scelte sono state guidate dall'intento di garantire spazi adeguati sia per il personale, con la crescita del numero di docenti e tecnico-amministrativi, sia per gli studenti, con l'aumento delle iscrizioni.

Un aspetto rilevante della strategia dell'Ateneo riguarda la specializzazione funzionale delle sedi. Se Palazzo Costaguti rappresenta una sede mista che ospita sia personale docente e tecnico-amministrativo sia spazi didattici per gli studenti, Palazzo Giacomo Mattei è stato invece concepito esclusivamente per il personale tecnico-amministrativo, mentre la nuova sede di Via Casilina 110 è stata concepita primariamente per gli studenti e le attività didattiche. Questa specializzazione permette una maggiore efficienza nella gestione degli spazi e un miglioramento della qualità dei servizi offerti a ciascuna categoria di utenti.

La pianificazione degli investimenti futuri nelle strutture edilizie è supportata da un'attenta analisi dei fabbisogni e si concretizza nell'allocazione di specifiche e consistenti voci di spesa nell'ambito di ciascun budget annuale. Questo approccio garantisce che l'espansione strutturale sia sostenibile nel lungo periodo e pienamente allineata con le esigenze dell'intera comunità universitaria.

All'interno della sezione "Altri documenti – Allegati multimediali" sono disponibili due video illustrativi uno dedicato alla Sede Università e uno dedicato a Spazio Mercatorum.

### **B.3.1.2**

Universitas Mercatorum ha implementato un sistema di manutenzione ordinaria e straordinaria delle proprie strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici, con interventi pianificati e sostenibili volti a prevenirne il degrado e a migliorarne le prestazioni nel tempo. Questo approccio è particolarmente importante considerando che Palazzo Costaguti e Palazzo Giacomo Mattei sono edifici storici tutelati dalla Soprintendenza, come del resto anche Spazio Mercatorum in virtù della presenza — come già precisato — di resti di Roma antica rinvenuti durante i lavori di costruzione.

Per garantire un'efficace manutenzione e sicurezza per i dipendenti, l'Ateneo ha contrattualizzato un insieme di imprese edili e settorialmente competenti che intervengono periodicamente sulle strutture. Questa attività è costantemente monitorata e supervisionata, assicurando il rispetto delle normative di settore e la massima efficienza degli interventi le cui azioni vengono richieste dal datore di lavoro (**B.3.1\_S1\_**) e supervisionate dal responsabile della sicurezza (**B.3.1\_S2\_**)

Particolare attenzione è dedicata alla gestione e all'aggiornamento degli impianti tecnologici. L'Ateneo garantisce la massima prestazione di tali impianti prevedendo una costante attività di sostituzione delle apparecchiature divenute obsolete o poco coerenti con i requisiti di efficienza contemporanei.

La conformità delle strutture alle normative vigenti è oggetto di costante verifica. L'Ateneo si assicura che tutte le sedi rispettino i requisiti del D. Lgs 222/16 e della L. 96/17 per quanto riguarda la conformità strutturale e la destinazione catastale, delle Norme CEI EN 62305:2012 in relazione alla protezione contro i fulmini, del D.M. 08/06/16 per le misure antincendio (ove applicabile), del D.P.R. 462/01 e del D.M. 37/08 per la conformità impiantistica, e del D. Lgs 152/99 per gli aspetti relativi alla tutela delle acque dall'inquinamento.

La qualità del sistema di gestione e manutenzione è attestata dalle certificazioni UNI EN ISO 14001:2015 e 45001:2018, ottenute rispettivamente il 25.05.2023 e il 21.06.2023, che attestano l'efficienza del sistema di gestione delle tematiche concernenti lo sviluppo sostenibile e la tutela dei portatori di interesse coinvolti da incidenti e/o malattie legati all'attività lavorativa. Queste certificazioni hanno superato con successo il mantenimento annuale in data 11.06.2024, e l'Ateneo intende estendere la loro applicazione anche alla sede di Palazzo Giacomo Mattei e alla nuova sede di Via Casilina 110.

### **B.3.1.3**

Universitas Mercatorum è fortemente impegnata nella tutela degli svantaggiati, sia da un punto di vista didattico che strutturale. L'Ateneo ha garantito che la sede legale e operativa di Palazzo Costaguti e la sede operativa ulteriore di Palazzo Giacomo Mattei non presentino barriere architettoniche e che siano accessibili aree di parcheggio dedicate per soggetti con disabilità.

Per quanto riguarda la nuova sede "Spazio Mercatorum", l'Ateneo ha previsto che la struttura di Via Casilina 110 sia completamente priva di barriere architettoniche e dotata di specifiche aree di parcheggio per persone con disabilità. Diversamente, alcune caratteristiche strutturali della sede di Palazzo Giacomo Mattei, giudicate irrimediabili per la natura storica dell'edificio, non hanno permesso l'implementazione delle stesse soluzioni. In questo caso, l'Ateneo ha adottato una strategia alternativa, limitando l'accesso a questa sede al solo personale non affetto da disabilità e prevedendo la formula del distacco di potenziali neoassunti con disabilità presso l'adiacente sede di Palazzo Costaguti.

L'Ateneo mette a disposizione degli studenti con disabilità temporanea o permanente ausili di tipo tecnico e/o didattico e servizi specializzati, individuati sulla base di specifici bisogni, disponibili dall'iscrizione fino alla laurea e anche oltre, nell'ambito dei percorsi post laurea. In particolare, è previsto l'esonero parziale dal pagamento della retta d'iscrizione, calcolato in base alla percentuale

d'invalidità, e un tutorato didattico alla pari per gli studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) che ne facciano richiesta, per favorire l'inserimento accademico e adattare le modalità di studio e valutazione al sostenimento degli esami.

L'Ateneo promuove inoltre stage curriculari ed extracurriculari per i propri studenti e laureati, con particolare attenzione agli studenti svantaggiati, per facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro, beneficiando della stretta connessione con le Camere di Commercio per l'individuazione delle aziende più conformi al percorso di studio.

#### **B.3.1.4**

La sostenibilità costituisce un elemento centrale nella missione di Universitas Mercatorum, che si allinea alle strategie politiche della Commissione Europea e agli obiettivi dell'Agenda 2030. L'Ateneo svolge un ruolo attivo nel processo di innovazione di beni e servizi sostenibili, promuovendo una stretta collaborazione tra formazione, ricerca scientifica e contesto socio-produttivo per avviare nuovi modelli di produzione, business e vita che costituiscano una risposta alle sfide ambientali, tecnologiche e di mercato.

Gli obiettivi ESG annuali dell'Ateneo includono l'istruzione innovativa, accessibile e di qualità, il contesto di lavoro salutare ed inclusivo, la salvaguardia ambientale, il coinvolgimento della comunità e la buona governance. L'Università ha adottato diverse policy: policy sulla sostenibilità, policy ambientale, policy sui diritti umani, policy sulla salute e sulla sicurezza, policy sulla diversity&inclusion, policy sulla privacy e sulla protezione dei dati personali e policy sull'anticorruzione.

Con specifico riferimento alla mobilità sostenibile, la governance universitaria ha nominato nel dicembre 2024 il Prof. Sergio Maria Patella, docente in Ingegneria dei Trasporti, come Mobility Manager. Il Prof. Patella, supportato dal team ESG dell'Università e da una società di consulenza esterna, ha invero analizzato gli spostamenti del personale docente e tecnico-amministrativo e ha definito un "Piano Spostamenti Casa Lavoro" che ha razionalizzato gli spostamenti e implementi strategie per favorire una mobilità più efficiente e a ridotto impatto ambientale.

L'impegno per la sostenibilità si estende anche alla gestione della nuova sede di Via Casilina 110, per la quale l'Ateneo prevede infatti di estendere l'analisi degli spostamenti del personale docente e tecnico-amministrativo a detta sede, con l'obiettivo di implementare strategie rinnovate e attualizzate che favoriscano un flusso di mobilità ancora più efficiente e a ridotto impatto ambientale.

L'ateneo inoltre fa parte della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile.

#### **Autovalutazione:**

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che i processi di pianificazione e di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie siano adeguatamente ed efficacemente gestiti.

#### **Punti di Forza:**

- La qualità della gestione e manutenzione delle strutture è attestata da numerose certificazioni: UNI EN ISO 14001:2015 (sviluppo sostenibile), 45001:2018 (salute e sicurezza sul lavoro), 9001:2015 (qualità servizi), ISO/IEC 20000-1:2018 (servizi IT), UNI EN ISO 22301:2019 (continuità operativa), ISO/IEC 27001:2013 e UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2017 (sicurezza delle informazioni). Tutte le certificazioni hanno superato il mantenimento annuale e l'Ateneo intende estenderne l'applicazione anche alle nuove sedi. La presenza di certificazioni di qualità consente di mantenere alti gli standard di qualità e di sicurezza ottenuti.
- L'Ateneo mette a disposizione dei propri studenti numerose sedi in tutta Italia per lo svolgimento degli esami di profitto vicino alla propria residenza attraverso i rapporti con le Camere di Commercio e con altri soggetti del Gruppo Multiversity.
- L'Ateneo ha recentemente attivato una nuova sede, denominata "Spazio Mercatorum", situata in un quartiere altamente connesso con i principali snodi ferroviari e con l'intera città grazie alla presenza di due diverse linee metropolitane, dedicata esclusivamente agli studenti e alle attività didattiche.
- La sostenibilità è un elemento centrale della missione di Universitas Mercatorum, in linea con le strategie della Commissione Europea e gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. L'Ateneo si impegna attivamente nell'innovazione di beni e servizi sostenibili, promuovendo la collaborazione tra formazione, ricerca scientifica e contesto socio-produttivo per sviluppare nuovi modelli di produzione, business e vita che rispondano alle sfide ambientali, tecnologiche e di mercato.

#### **Aree di miglioramento:**

- Le caratteristiche strutturali della sede di Palazzo Giacomo Mattei non permettono la realizzazione di soluzioni adatte a favorire l'accessibilità delle persone con disabilità; per questo motivo, l'Ateneo ha adottato una strategia alternativa, limitando l'accesso a questa sede al solo personale non affetto da disabilità e prevedendo la formula del distaccamento di potenziali neoassunti con disabilità presso l'adiacente sede di Palazzo Costaguti. Tuttavia l'adozione di questa strategia non elimina il problema di accessibilità della sede.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

**Buona Prassi:**

- L'Ateneo ha portato a termine i percorsi per acquisire le certificazioni attestanti l'efficienza del suo sistema di gestione ambientale e l'esistenza e l'efficienza di un Sistema di Gestione per la Salute e la Sicurezza dei lavoratori. L'impegno nel realizzare questi sistemi di certificazione e la volontà nell'ottenere la certificazione dei processi e mantenerla nel tempo dimostra una particolare attenzione dell'Ateneo su entrambi i temi.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Pienamente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

I documenti relativi agli immobili posseduti, detenuti o in locazione e del programma triennale dei lavori pubblici, unitamente all'elenco dei lavori da realizzare nell'anno di riferimento nonché al piano delle alienazioni e degli investimenti risultano completi e adeguatamente articolati.

L'Ateneo ha definito una strategia complessiva per la pianificazione e la gestione delle strutture e infrastrutture edilizie.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**B.3.1\_1\_  
**Descrizione:**Piano Operativo  
**Dettagli:**punto 4.2.1  
**File:**B.3.1\_1\_Piano operativo 2024-2026.pdf
- **Titolo:**B.3.1\_2\_  
**Descrizione:**Pianificazione e gestione delle strutture infrastrutture edilizie  
**Dettagli:**intero documento  
**File:**B.3.1\_2\_Pianificazione e gestione delle strutture infrastrutture edilizie.pdf
- **Titolo:**B.3.1\_3\_  
**Descrizione:**Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum  
**Dettagli:**parte 2  
**File:**B.3.1\_3\_Organigramma e Funzionigramma di Universitas Mercatorum.pdf

**Documenti a supporto**

- **Titolo:**B.3.1\_S1\_  
**Descrizione:**Delega Tanzilli Datore di lavoro  
**Dettagli:**intero documento  
**File:**B.3.1\_S1\_Delega Tanzilli Datore di Lavoro.pdf
- **Titolo:**B.3.1\_S2\_  
**Descrizione:**Delega Dr. Pochintesta  
**Dettagli:**intero documento  
**File:**B.3.1\_S2\_Delega Dr. Pochintesta.pdf



### **B.3.2) Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale**

**B.3.2.1** L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente la dotazione di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità o con necessità particolari.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

#### **Autovalutazione:**

##### **B.3.2.1**

L'Ateneo verifica sistematicamente l'adeguatezza risorse edilizie strutturali e infrastrutturali, secondo quanto indicato nel *Pianificazione e gestione delle strutture infrastrutture edilizie (B.3.2\_1\_§2.2)* a disposizione di CdS, Facoltà, PhD e Dipartimenti per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale e la loro fruibilità da parte di docenti, dottorandi e studenti, attraverso:

- il Questionario per la rilevazione dell'opinione degli studenti su comunicazione, strutture, servizi e percorso formativo (**B.3.2\_2\_§5**), compilato dai laureandi;
- i Questionari per la rilevazione della soddisfazione dei dottorandi di ricerca di primo e secondo anno (**B.3.2\_2\_§7**) e dei dottori di ricerca ('Questionario dottori ricerca'), compilati dai dottorandi e dai dottori di ricerca;
- il Questionario per la rilevazione della soddisfazione del personale docente e di ricerca (**B.3.2\_2\_§9**).

Detti questionari sono allegati alle *Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati (B.3.2\_2\_ All. 4,7,8)*, che descrivono anche le loro modalità di gestione e di pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati.

I questionari sono stati implementati nel corso dell'a.a. 2023/24 e i risultati della loro elaborazione sono stati resi disponibili agli organi e alle strutture competenti (CdS per quanto riguarda i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati dai laureandi, Collegi Docenti per quanto riguarda i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati da dottorandi e dottori di ricerca e Senato Accademico per quanto riguarda i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati dal personale docente e di ricerca) a marzo 2025.

I risultati dell'elaborazione dei questionari compilati attestano la sostanziale adeguatezza delle risorse disponibili.

Inoltre, le *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) [B.3.2\_3 §4.3 b) - §4.5 c) - §4.6 b) - §4.7 b)]*, che elencano i monitoraggi, le valutazioni e i riesami previsti dal sistema di AQ di Universitas Mercatorum nella responsabilità di Senato Accademico, Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Corsi di Studio, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Facoltà, Corsi di Dottorato di Ricerca e Dipartimenti, in coerenza con quanto richiesto dal Modello AVA 3, e forniscono indicazioni per la loro gestione e la documentazione dei relativi esiti/risultati, prevedono che l'adeguatezza della dotazione di risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione delle strutture periferiche sia oggetto di riesame annuale in occasione del:

- Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello CdS, da parte dei CdS;
- Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD, da parte dei Corsi di Dottorato di Ricerca;
- Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Facoltà, da parte delle Facoltà;
- Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dipartimento, da parte dei Dipartimenti.

Di detti riesami, l'unico che è stato effettuato è quello nella responsabilità dei Corsi di Dottorato di Ricerca, in quanto:

- le LG M&V&R prevedono che i CdS non effettuino il Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello CdS nell'anno in cui viene compilato il Rapporto di Riesame Ciclico;
- le Facoltà e i Dipartimenti, a causa della loro recente costituzione (giugno 2023 per le Facoltà, giugno 2024 per i Dipartimenti), effettueranno il loro primo riesame nel 2026.

#### **Autovalutazione:**

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che strutture e infrastrutture edilizie a disposizione di CdS, Facoltà, PhD e Dipartimenti per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale siano sostanzialmente adeguate e facilmente fruibili da parte di docenti, dottorandi e studenti.



## Andamento KPI Ateneo

Riferimento

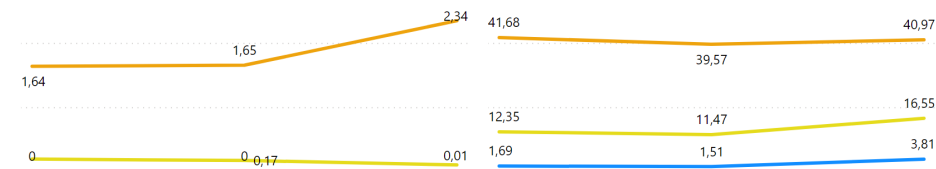
AVA3

Edizione 10/2024

### Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.3.2.A - Spazi didattici (mq) per iscritto (entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi)

AVA3 - B.3.2.B - Spazi per ricerca (mq) per docente



Dettaglio

#### Punti di Forza:

- L'approccio seguito dall'Ateneo per garantire la disponibilità e la verifica costante di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale, con particolare attenzione alla fruibilità da parte di docenti, studenti e, in special modo, persone con disabilità o con necessità particolari è adeguato.
- Apprezzabile è l'utilizzo dei questionari per il coinvolgimento dell'intera comunità dell'Ateneo nella valutazione delle esigenze infrastrutturali e nel monitoraggio della qualità delle risorse edilizie e infrastrutturali.

#### Aree di miglioramento:

- Dalla documentazione prodotta si rileva che i questionari sono stati implementati nel corso dell'a.a. 2023/24 e i risultati della loro elaborazione sono stati resi disponibili agli organi e alle strutture competenti a marzo 2025, in modo ancora limitato. Non emerge dunque una consolidata attività di monitoraggio e di presa in carico.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Parzialmente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di un andamento di B.3.2.B in leggero miglioramento, ma di confronti sempre negativi.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**B.3.2\_1\_

**Descrizione:**Pianificazione e gestione delle strutture infrastrutture edilizie

**Dettagli:**§2.2

**File:**B.3.2\_1\_Pianificazione e gestione delle strutture infrastrutture edilizie.pdf

---

- **Titolo:**B.3.2\_2\_

**Descrizione:**Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati

**Dettagli:**§4 §5 §7 §8 §9

**File:**B.3.2\_2\_Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di rice.pdf

---

- **Titolo:**B.3.2\_3\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)

**Dettagli:**§4.3 b) - §4.5 c) - §4.6 b) - §4.7 b

**File:**B.3.2\_3\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---



## B.4) Attrezzature e Tecnologie

### B.4.1) Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

**B.4.1.1** L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, con particolare attenzione ai sistemi informatici di Ateneo.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 e D.PHD.2 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

#### Autovalutazione:

##### B.4.1.1

L'Ateneo fa parte del Gruppo Multiversity (insieme alle Università Pegaso e San Raffaele). Per sfruttare al meglio le potenzialità del proprio reparto ICT, e mettere in atto delle economie di scala, di concerto con l'Ateneo, Multiversity ha promosso un progressivo trasferimento dei sistemi informatici dell'Università verso soluzioni tecnologiche di proprietà del Gruppo.

Attualmente Multiversity si configura come un fornitore esterno all'Ateneo. Ha il compito di rendere disponibile, gestire e sviluppare, l'infrastruttura tecnologica garantendo un monitoraggio costante dei sistemi, specifici standard di qualità e performance preventivamente contrattualizzate con l'Ateneo [B.4.1\_1\_§2 e §4].

L'infrastruttura tecnologica è descritta nel 'Manuale Tecnologico' [B.4.1\_4], che contiene tutta la documentazione relativa all'asset tecnologico dell'Università secondo il *Contratto della Piattaforma di Universitas Mercatorum* (B.4.2\_S1)

Il documento si apre con una descrizione dei seguenti temi:

- Piattaforma
- Architettura
- Requisiti minimi
- Contenuti didattici
- Monitoraggio attività didattiche
- Antiplagio
- Biblioteca digitale
- Servizio post-laurea Jobiri
- Archivio della ricerca
- Piattaforma accessibile
- Meccanismi di sicurezza

Si procede, poi, con una raccolta di manuali esplicativi della piattaforma e di tutti i servizi offerti dall'Ateneo. Nello specifico:

1. Guida all'utilizzo della piattaforma (Visione Studente)
2. Guida all'utilizzo della piattaforma (Visione Docente)
3. Manuale per la didattica erogativa
4. Manuale per la didattica sincrona
5. Sistema Digital Career Advisor Jobiri
6. Manuale per gli esami in presenza in modalità digitale
7. Manuale per gli esami online (per le deroghe individuate dal Decreto Ministeriale n. 1835 del 6-12-2024)
8. Strumento Antiplagio Turnitin
9. Guida all'utilizzo della piattaforma accessibile

La piattaforma è resa disponibile all'Università sulla base di uno specifico contratto che definisce i requisiti minimi di qualità dei servizi che l'Ateneo impone e che Multiversity deve garantire.

All'interno del Piano Strategico, l'Ateneo ha definito due specifici obiettivi strategici che riguardano le tecnologie informatiche a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali: l'obiettivo 1.2.2 ("Incrementare gli spazi virtuali per la didattica") e l'obiettivo 1.3.2 ("Innovare la didattica") [B.4.1\_2\_pag. 2].

Il documento *Azioni di miglioramento piattaforma tecnologica university* (B.4.1\_3\_) dà atto delle attività pianificate e realizzate in conformità agli obiettivi strategici e alle correlate azioni perviste.

L'Ateneo investe il 5% del budget IT in progetti innovativi (AI per tutoring, blockchain per certificazioni), allineandosi all'obiettivo 1.3.1 del Piano Strategico sull'innovazione didattica.

Questo sistema integrato, documentato nel Regolamento di amministrazione (art.4) e monitorato attraverso 32 KPI allineati agli obiettivi AVA, dimostra come Universitas Mercatorum abbia istituzionalizzato un modello di gestione tecnologica strategicamente orientato, sostenibile e misurabile.

I dettagli sono contenuti nel documento *Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie* (B.4.1\_1\_§5).

L'infrastruttura tecnologica è definita nel documento "Manuale tecnologico" (B.4.1\_4\_)

La gestione della piattaforma, in ragione del ruolo strategico che riveste per il sistema AQ di Ateneo, è soggetta a un'azione di monitoraggio continuo e di miglioramento, come riportato nel documento "*Azioni di miglioramento Piattaforma Tecnologica University*" (B.4.1\_5\_). Queste azioni di miglioramento sono già in parte state implementate nell'A.A. 24/25 e altre sono in fase di implementazione per l'A.A. 25/26. Di seguito sono elencate le singole attività maggiormente descritte nel documento.

Azioni di miglioramento 24/25:

- Tutor Chatbot
- Admin/Tech Chatbot
- Sistema di Ticketing
- Exam Planner
- Sicurezza esami e AI Proctoring
- Miglioramento dei contenuti didattici
- Integrazione della piattaforma Class per la didattica sincrona
- Laboratori Virtuali e Virtual Practice Environment (VPE)
- Biblioteca digitale e accesso esteso a risorse accademiche

Azioni di miglioramento 25/26

- Piattaforma studenti – Nuovi Servizi
- Advanced Job Placement Platform
- Supporto per la creazione contenuti per i docenti
- Ottimizzazione delle piattaforme studenti

Stante l'entrata in vigore del D.M. 1835/2024 l'ateneo ha già implementato le modifiche richieste alla piattaforma.

#### **Autovalutazione:**

Si ritiene che quanto sopra esposto dia evidenza dell'adeguatezza della strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, con particolare attenzione ai sistemi informatici utilizzati dall'Ateneo.

#### **Punti di Forza:**

- L'Ateneo si è dotato e ha consolidato una progettualità tecnologica strutturalmente pianificata, ampiamente attuata, monitorata con strumenti quantitativi, e soggetta a miglioramento continuo.
- La strategia dell'Ateneo evidenzia coerenza tra la pianificazione strategica e le azioni tecnologiche adottate e implementate.
- Le tecnologiche in uso nell'Ateneo si caratterizzano per l'elevata qualità dei sistemi informativi e dei servizi di supporto (SLA, sicurezza, disaster recovery).
- L'Ateneo utilizza innovazioni tecnologiche (ad es. Artificial Intelligence sviluppata in chatbot interrogabili sulle materie dei corsi, a disposizione dello studente; Exam Planner per un calendario personalizzato degli esami).

- L'Ateneo ricorre a test di performance della piattaforma tecnologica con il coinvolgimento attivo della comunità accademica: come rilevato durante la visita di Sede, i delegati della Didattica si coordinano in una commissione con il DG, il Rettore e i Presidi. I ticket di richiesta per funzionalità aggiuntive o modifiche alle funzionalità già esistenti derivano anche dai lavori di questa commissione.

#### Aree di miglioramento:

- Adozione di pratiche strutturate di *ethical hacking*, al fine di testare concretamente la sicurezza dei sistemi e rafforzare la resilienza informatica in modo proattivo.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Pienamente soddisfacente

#### Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo ha un inventario delle attrezzature e delle tecnologie.

L'inventario risulta completo e aggiornato.

L'Ateneo tiene pienamente sotto controllo il parco delle attrezzature e delle tecnologie.

L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle attrezzature e delle tecnologie.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

#### Documenti chiave

- **Titolo:**B.4.1\_1\_

**Descrizione:**Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

**Dettagli:**§2, §4, §5

**File:**B.4.1\_1\_Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie.pdf

---

- **Titolo:**B.4.1\_2\_

**Descrizione:**Piano operativo 2024-2026

**Dettagli:**pag.2

**File:**B.4.1\_2\_Piano operativo 2024-2026.pdf

---

- **Titolo:**B.4.1\_3\_

**Descrizione:**Azioni di miglioramento Piattaforma Tecnologica Iuniversity

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.1\_3\_Verifica delle Performance del Sistema Informatico IUniversity per MERCATORUM.pdf

---

- **Titolo:**B.4.1\_4\_

**Descrizione:**Manuale tecnologico

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.1\_4\_Manuale Tecnologico.pdf

---

- **Titolo:**B.4.1\_5\_

**Descrizione:**Azioni di miglioramento Piattaforma Tecnologica Iuniversity

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.1\_5\_Azioni di miglioramento Piattaforma Tecnologica Iuniversity.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **Titolo:**B.4.1\_S1\_

**Descrizione:**Contratto Piattaforma Universitas Mercatorum - Multiversity

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.1\_S1\_Contratto Piattaforma Universitas Mercatorum - Multiversity.pdf

---

## **B.4.2) Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie**

**B.4.2.1** L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

### **Autovalutazione:**

#### **B.4.2.1**

Le risorse di attrezzature e tecnologie a disposizione delle strutture periferiche sono descritte:

- per i CdS, nei Quadri B4 della SUA-CdS;
- per i Corsi di Dottorato di Ricerca (PhD), nella Scheda Unica Annuale dei Dottorati di Ricerca (SUA-PhD), Aspetto da Considerare D.PHD.2.4;
- per le Facoltà, nella Scheda Unica Annuale delle Facoltà (SUA-Fac), Aspetto da Considerare E.FAC.4.5;
- per i Dipartimenti, nella Scheda Unica Annuale dei Dipartimenti (SUA-Dip), Aspetto da Considerare E.DIP.4.5;

Le SUA dei CdS, delle Facoltà, dei PhD e dei Dipartimenti sono compilate annualmente, con le scadenze riportate nel documento *Scadenziario della documentazione periodica, dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami* (**B.4.2\_1\_**).

L'Ateneo verifica sistematicamente l'adeguatezza delle attrezzature e tecnologie a disposizione CdS, Facoltà, PhD e Dipartimenti per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale e la loro fruibilità da parte di docenti, dottorandi e studenti, attraverso:

- il Questionario per la rilevazione dell'opinione degli studenti su comunicazione, strutture, servizi e percorso formativo ('Questionario CoSSeP' o 'Questionario laureandi'), compilato dai laureandi;
- i Questionari per la rilevazione della soddisfazione dei dottorandi di ricerca di primo e secondo anno ('Questionario dottorandi') e dei dottori di ricerca ('Questionario dottori ricerca'), compilati dai dottorandi e dai dottori di ricerca;
- il Questionario per la rilevazione della soddisfazione del personale docente e di ricerca ('Questionario PDR').

Detti questionari sono allegati alle *Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati* (LG Questionari) (**B.4.2\_2\_All. 4,6,7**), che descrivono anche le loro modalità di gestione e di pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati.

I questionari sono stati implementati nel corso dell'a.a. 2023/24 e i risultati della loro elaborazione sono stati resi disponibili agli organi e alle strutture competenti (CdS, Facoltà e Presidio della Qualità per quanto riguarda i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati dai laureandi, Collegi Docenti per quanto riguarda i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati da dottorandi e dottori di ricerca e Senato Accademico per quanto riguarda i risultati dell'elaborazione dei questionari compilati dal personale docente e di ricerca) a marzo 2025.

I risultati dell'elaborazione dei questionari compilati attestano la sostanziale adeguatezza delle risorse disponibili.

Inoltre, le *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (LG M&V&R) [**B.4.2\_3 §4.3 b) - §4.5 c) - §4.6 b) - §4.7 b)**], che elencano i monitoraggi, le valutazioni e i riesami previsti dal sistema di AQ di Universitas Mercatorum nella responsabilità di Senato Accademico, Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Corsi di Studio, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Facoltà, Corsi di Dottorato di Ricerca e Dipartimenti, in coerenza con quanto richiesto dal Modello AVA 3, e forniscono indicazioni per la loro gestione e la documentazione dei relativi esiti/risultati, prevedono che l'adeguatezza della dotazione di risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione delle strutture periferiche sia oggetto di riesame annuale in occasione del:

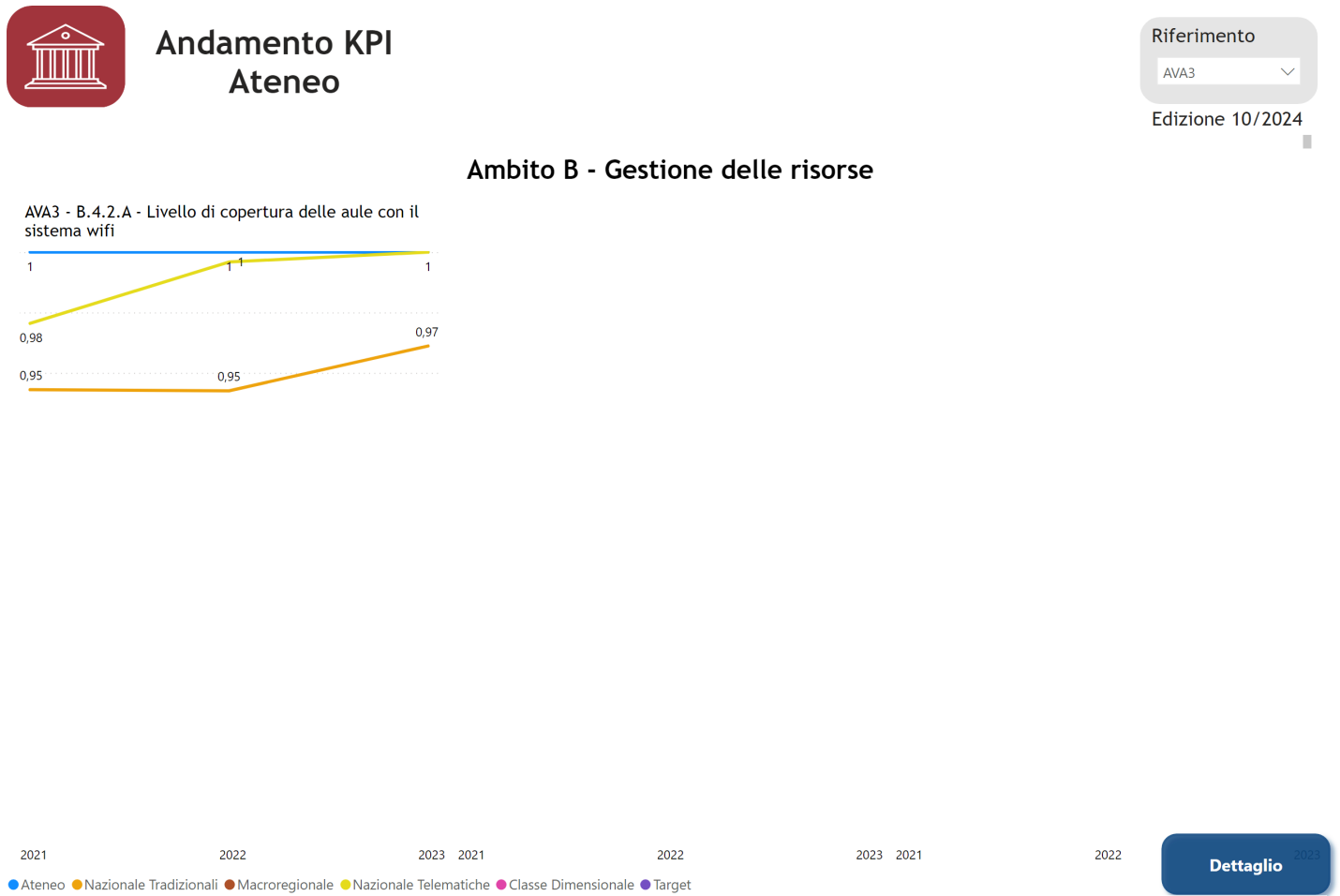
- Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello CdS, da parte dei CdS;
- Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD, da parte dei Corsi di Dottorato di Ricerca;
- Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Facoltà, da parte delle Facoltà;
- Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dipartimento, da parte dei Dipartimenti.

Di detti riesami, l'unico che è stato effettuato è quello nella responsabilità dei Corsi di Dottorato di Ricerca, in quanto:

- le LG M&V&R prevedono che i CdS non effettuino il Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello CdS nell'anno in cui viene compilato il Rapporto di Riesame Ciclico;
- le Facoltà e i Dipartimenti, a causa della loro recente costituzione (giugno 2023 per le Facoltà, giugno 2024 per i Dipartimenti), effettueranno il loro primo riesame nel 2026.

Autovalutazione:

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che attrezzature e tecnologie a disposizione di CdS, Facoltà, PhD e Dipartimenti per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale siano sostanzialmente adeguate e facilmente fruibili da parte di docenti, dottorandi e studenti.



Punti di Forza:

- L'Ateneo ha predisposto, ai fini della verifica e dell'adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie, una strutturazione documentale esaustiva che copre tutte le fasi del ciclo di Deming (PDCA), con una scansione temporale rigorosa, responsabilità definite e articolazione multilivello (CdS, Facoltà, Ateneo); è inoltre previsto che gli esiti dei questionari siano trasmessi ai Consigli dei CdS e CdF, e presi in considerazione nel Riesame del Sistema AQ.
- La presenza di un impianto formale articolato e coerente con il sistema AVA3 è confermata da scadenziari, linee guida per la gestione dei questionari utilizzati, momenti di raccolta feedback e controllo, responsabilità definite che coinvolgono le strutture

periferiche, anche tramite la raccolta dei dati.

**Aree di miglioramento:**

- Il sistema descritto è di recente istituzione e implementazione; in particolare i risultati dell'elaborazione dei dati emersi ad esito della somministrazione dei questionari implementati nell'a.a. 2023/2024 sono di recente acquisizione. L'efficacia del processo potrà essere pienamente valutata nel dispiegarsi dei cicli successivi.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

**Raccomandazione:**

- Si raccomanda all'Ateneo di consolidare il processo recentemente adottato ai fini della verifica sistematica dell'adeguatezza delle attrezzature e tecnologie di Ateneo. In considerazione della molteplicità di dati acquisiti attraverso i questionari anche ai fini del riesame, si raccomanda di vigilare sul rispetto delle scadenze, dei tempi di elaborazione dei dati e della loro trasmissione agli attori del sistema.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Pienamente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

Tutte le aule sono coperte da wifi.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**B.4.2\_1\_

**Descrizione:**Scadenziario documentazione periodica dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.2\_1\_Scadenziario documentazione periodica dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami.pdf

---

- **Titolo:**B.4.2\_2\_

**Descrizione:**Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati

**Dettagli:**Allegati 4,6,7

**File:**B.4.2\_2\_Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di rice.pdf

---

- **Titolo:**B.4.2\_3\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)

**Dettagli:**§4.3 b) - §4.5 c) - §4.6 b) - §4.7 b

**File:**B.4.2\_3\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---

### **B.4.3) Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza**

**B.4.3.1** L'Ateneo che offre Corsi di Studio integralmente o prevalentemente a distanza ha attivato infrastrutture e servizi di supporto alla didattica a distanza finalizzati alla progettazione, programmazione ed erogazione della didattica a distanza adeguatamente dimensionati per competenze e per numero di addetti.

**B.4.3.2** Le infrastrutture tecnologiche adottate per la didattica a distanza sono adeguate, efficaci e facilmente utilizzabili dagli utenti e sono adeguatamente descritte le modalità di accesso per gli utenti, inclusi quelli con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

**B.4.3.3** L'Ateneo assicura agli studenti l'adozione di un'identità digitale univoca per l'accesso alle infrastrutture.

**B.4.3.4** L'Ateneo ha esplicitato e motivato la possibilità di utilizzare soluzioni di "presenza certificata" per la partecipazione alle attività formative e di valutazione, specificandone le modalità e garantendone l'efficacia.

**B.4.3.5** L'Ateneo garantisce agli studenti l'accesso per almeno 3 anni ai contenuti e alle attività formative della coorte di afferenza.

**B.4.3.6** Le strutture e i servizi di supporto alla didattica a distanza sono adeguati e coerenti con le scelte didattiche esplicitate nella Carta dei Servizi e tengono in considerazione gli studenti con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

#### **Autovalutazione:**

##### **B.4.3.1**

L'Ateneo eroga la propria attività didattica attraverso un *learning management system* (LMS) di proprietà del Gruppo Multiversity. La Piattaforma è in uso all'Ateneo per effetto di un contratto di "Fornitura di Servizi IT" (**B.4.3\_1\_**). In attuazione del contratto, Multiversity ha il compito di rendere disponibili, con definiti *standard* di qualità, le infrastrutture informatiche utilizzate per la programmazione e l'erogazione della didattica a distanza (**B.4.3\_2\_**) e documentate nel *Manuale Tecnologico* (**B.4.3\_3\_**), oltre a specifici servizi finalizzati al supporto della progettazione delle attività formative, erogati tramite i suoi uffici di ICT e di Produzione di materiali multimediali. Questi servizi di supporto prevedono, ad esempio (**B.4.3\_4\_**):

- raccolta e analisi di dati anonimizzati sulle esperienze degli studenti, al fine di migliorarne l'esperienza e l'efficacia pedagogica;
- raccolta e analisi di dati relativi all'interazione degli studenti con i materiali didattici, per valutarne l'efficacia e identificare aree che potrebbero necessitare di miglioramenti;
- analisi delle performance dei corsi sulla base dei feedback degli studenti, sui tassi di completamento e sui risultati degli esami per determinarne l'efficacia;
- sviluppo e introduzione di nuove funzionalità come richieste dalla didattica o amministrazione di Ateneo;
- risoluzione di problemi riscontrati dal personale amministrativo, dai docenti e dagli studenti;
- assistenza nella preparazione dei contenuti per la didattica, tramite tutorial, manuali e modelli sviluppati per migliorare e semplificare l'esperienza dei docenti (**B.4.3\_5\_**);
- produzione di contenuti video in ambienti configurati secondo gli standard più elevati e dotati delle tecnologie più avanzate;
- controllo qualità sui contenuti didattici, per garantire che questi rispettino gli standard qualitativi previsti dal modello didattico;
- postproduzione dei contenuti video in formati compatibili con il *learning management system*, in modo da garantire sempre usabilità e un'esperienza pedagogica positiva per lo studente;
- creazione di contenuti compatibili con lo *standard* SCORM, *standard* utilizzato dal *learning management system* per l'erogazione dei contenuti e utile a garantire la massima portabilità, condivisione e riusabilità.

I sistemi e apparati informatici, nonché gli uffici tecnici di supporto, sono dimensionati sulle esigenze puntuali e di sviluppo dell'Università. Essi contemplano:

- la numerosità degli studenti, presenti e previsti;
- la numerosità e la tipologia di attività e materiali didattici da progettare, programmare ed erogare;
- la tipologia di *device* da supportare (PC, *tablet* e *smart phone*).

In aggiunta agli uffici di Multiversity, l'Ateneo dispone di uffici propri a sostegno dell'attività di programmazione ed erogazione delle attività didattiche.

Nel merito si citano:

- l'Ufficio Didattica e il Call Center, per la programmazione delle attività didattiche (ivi comprese le sessioni valutative in presenza presso le sedi dell'Ateneo) e per garantire agli studenti un supporto efficace per la risoluzione di possibili problemi riconducibili



all'accesso agli strumenti didattici;

- l'Ufficio Tirocini, per l'assolvimento dei tirocini curriculari previsti dalle offerte formative dei Corsi di Studio (CdS);
- l'Ufficio Lauree, per la gestione della procedura prevista per la prova finale;

e un significativo numero di tutor, in accordo ai requisiti del D.M. 1154, suddivisi in tutor tecnici, tutor di base e disciplinari.

#### **B.4.3.2**

Come anticipato, l'infrastruttura tecnologica adottata dall'Ateneo è costantemente sottoposta a verifica per valutarne l'adeguatezza ai fini delle attività didattiche erogate a distanza (**B.4.3\_4\_§8**).

Numerosi dati, che riguardano: l'esperienza degli studenti, l'interazione con i materiali didattici, le performance dei corsi sulla base delle opinioni degli studenti, sono raccolti ed elaborati al fine di valutare l'efficacia degli strumenti informatici in uso e identificare eventuali aree di miglioramento che potrebbero incrementare l'efficacia pedagogica delle azioni didattiche svolte dai docenti.

Anche la fruibilità dei contenuti didattici e dei servizi per gli studenti è oggetto di costante attenzione da parte dell'Ateneo. In collaborazione con Multiversity e attraverso la predisposizione di guide e documenti istituzionali l'Università provvede a descrivere le modalità di accesso ai propri sistemi anche nel caso di studenti con disabilità, con disturbi specifici di apprendimento (DSA) o con bisogni educativi speciali (BES), per i quali l'Ateneo ha previsto una versione della piattaforma "accessibile" le cui caratteristiche e funzionalità sono descritte nella "*Guida e-learning Piattaforma accessibile*" (**B.4.3\_6\_**).

Qualora, successivamente alle fasi di verifica dell'adeguatezza dei sistemi informatici, emergano eventuali criticità, l'Ateneo provvede a individuare opportune azioni correttive, o di miglioramento, sia in relazione all'interfaccia utente della piattaforma, sia in relazione alle risorse di supporto per gli studenti con disabilità per garantire una piena inclusione nel contesto educativo.

#### **B.4.3.3**

Al fine di agevolare l'accesso degli studenti alle diverse piattaforme educative, l'Ateneo ha attivato il sistema Single Sign-On [**B.4.3\_3 – p. 23**], consentendo loro di utilizzare un'unica identità digitale per accedere ai diversi servizi online. Durante la procedura di iscrizione, agli studenti sono assegnate un nome utente e una password univoci, che devono essere utilizzati per accedere ai servizi online. Dopo il primo accesso, la modifica della password è obbligatoria e deve aderire a specifiche normative di complessità per garantire sicurezza e identità digitale univoca. La password aggiornata rimane sotto il controllo esclusivo dello studente. Inoltre, i documenti d'identità, forniti degli studenti, vengono conservati nella piattaforma per ulteriori verifiche durante le fasi critiche del percorso formativo, come ad esempio, gli esami online [**B.4.3\_3 – p. 278**].

#### **B.4.3.4**

La piattaforma iUniversity dispone di un sistema di monitoraggio dettagliato delle attività svolte dagli studenti [**B.4.3\_4 – §5**]. Il sistema registra non solo la frequenza di accesso degli studenti ai materiali formativi ma anche la durata della partecipazione di ciascuno, espressa in termini percentuali rispetto al totale delle attività previste. Inoltre, il sistema è configurato per determinare le condizioni di ammissibilità agli esami di profitto, inclusa la visualizzazione di almeno il 70% delle videolezioni programmate, il completato delle fasi di assessment formativo e il superamento/completamento di eventuali prove in itinere o elaborati previsti e ritenuti vincolanti dai titolari degli insegnamenti. Anche le prove curriculari, se svolte on-line, sono sottoposte a verifica di "presenza certificata" per mezzo di strumenti informatici e procedure ad hoc la cui descrizione è esplicitata e motivata in opportune guide (**B.4.3\_3 – p. 279**). Questi strumenti e procedure, consentono agli uffici amministrativi e ai docenti incaricati dell'insegnamento di eseguire gli opportuni riscontri.

#### **B.4.3.5**

L'Ateneo ha istituito una *policy* che assicura agli studenti l'accesso continuato, per un periodo di almeno tre anni, alle informazioni specifiche sulla loro coorte e al materiale didattico completo del Piano di Studi. Questa iniziativa mira a garantire che gli studenti possano accedere ai contenuti pertinenti al loro percorso formativo anche dopo aver completato i singoli corsi (**B.4.3\_3 - p. 97**).

#### **B.4.3.6**

L'Ateneo esplicita i propri servizi di supporto alla didattica all'interno della Carta dei Servizi (**B.4.3\_7\_art. 23**). La piattaforma iUniversity, con la sua versione "accessibile", garantisce una piena accessibilità, alla didattica a distanza, a tutti gli utenti ivi compresi gli studenti con disabilità, con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES). Oltre agli strumenti informatici, l'Ateneo dispone di specifici uffici e servizi. Il "Servizio DDSA", disciplinato dal "*Regolamento dei servizi per l'inclusione*" (**B.4.3\_8**), ha il compito di assicurare il diritto allo studio e l'inclusione in tutti gli ambiti della vita universitaria a studenti con DSA o BES coerentemente con quanto indicato nella Carte dei Servizi di Ateneo.

Nella sezione "Altri documenti – Allegati multimediali" sono disponibili due video: uno descrive i Laboratori esperienziali, mentre l'altro esplicativo il funzionamento della Piattaforma didattica.

#### **Autovalutazione:**

Sulla base di quanto sopra esposto si ritiene che le infrastrutture e i servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza siano adeguati.

## **Punti di Forza:**

- L'Ateneo si avvale di una piattaforma LMS proprietaria (iUniversity), sviluppata da Multiversity e ospitata su architettura AWS che presenta caratteristiche avanzate. Il sistema infrastrutturale di Ateneo risulta solido e scalabile.
- I manuali e le guide (studenti, docenti, tecnologico, preparazione materiali) evidenziano un ecosistema integrato e aggiornato. Viene descritta una struttura complessa con uffici interni e supporto esterno articolato. I temi inerenti l'Accessibilità, l'Inclusione, il Monitoraggio tecnico e la Qualità del servizio sono descritti e adeguatamente trattati.
- L'Ateneo adotta un impianto formalmente solido in termini di progettazione e documentazione tecnica della piattaforma, in linea con le buone pratiche in ambito accessibilità. La piattaforma LMS utilizzata presenta caratteristiche che la rendono robusta, scalabile e interoperabile, con accesso sicuro con credenziali univoche, repository strutturato con tracciamento dell'attività didattica e integrazione di strumenti sincroni e asincroni. Le funzionalità sono coerenti con gli standard WCAG 2.0, e supportano ambienti di videoconferenza, tracciamento e strumenti collaborativi. I video sono sottotitolati. E' stata creata una versione accessibile della piattaforma (interfaccia semplificata e navigabile da tastiera, possibilità di modificare la dimensione del carattere).
- L'Ateneo utilizza un chiaro sistema di identificazione e accesso. Il sistema di Single Sign-On (SSO) è usato dall'Ateneo per tutte le piattaforme didattiche e amministrative e consente di fornire a ogni studente username/password univoci all'atto dell'iscrizione, imponendo a fini di sicurezza la modifica della password al primo accesso, secondo criteri di complessità minimi. Dalla documentazione e dalla visita si trae conferma che sono attivi controlli identitari per la sicurezza negli esami e per la protezione dei dati personali in regime di rispetto del Regolamento UE 679/2016 (GDPR). È inoltre previsto che la password sia conosciuta solo dallo studente, con crittografia lato server.
- L'Ateneo ha esplicitato, motivato e strutturato in modo solido l'utilizzo della "presenza certificata" per le attività formative e di valutazione, con una piattaforma che integra funzionalità di tracciamento, verifica dell'identità e anti-plagio. Le soluzioni adottate risultano tecnologicamente solide, integrate, formalizzate e descritte con chiarezza (tracciamento dei contenuti fruiti, registrazione della partecipazione sincrona, verifica del completamento delle attività, sistemi anti-plagio Turnitin ecc.). La presenza certificata è collegata al rispetto di vincoli formativi reali (percentuali di fruizione dei materiali didattici).
- L'Ateneo, come illustrato in visita, garantisce agli studenti l'accesso per almeno 3 anni ai contenuti e alle attività formative della coorte di appartenenza.
- L'Ateneo mostra attenzione e cura formale ai temi dell'inclusione (disabilità, DSA e BES) attraverso l'implementazione di una struttura regolamentata, uffici dedicati e una piattaforma tecnicamente accessibile (utilizzo di Sensus ACCESS, come emerso durante la visita di Sede). In particolare, l'Ateneo ha messo a punto supporti tecnici e compensativi nella didattica digitale e ha elaborato una versione accessibile di LMS iUniversity, conforme agli standard internazionali WCAG 2.0.

## **Aree di miglioramento:**

- Sussiste una limitata evidenza documentale circa i dati quantitativi sugli addetti e sul rapporto addetti/studenti in termini di FTE (Full Time Equivalent);
- A fronte di una descrizione approfondita degli strumenti tecnologici e dei servizi dedicati messi a disposizione degli studenti affetti da DSA e BES, si rileva minore evidenza circa l'utilizzo di test con utenti reali con disabilità, di controlli di usabilità specifici o di azioni correttive determinate da esiti di monitoraggi precedenti.
- Quanto riportato nella Carta dei Servizi trova una parziale applicazione delle metodologie didattiche e nella descrizione dei servizi formativi illustrati.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

**Raccomandazione:**

- Si raccomanda un maggiore raccordo tra quanto dichiarato nella Carta dei Servizi (ad es. all'art.11 c.3, dedicato al contesto sociale di apprendimento) con la pratica effettiva della didattica che la Commissione ha rilevato tenersi nei CdS osservati. Infatti di tale contesto, allo stato attuale, si è avuta scarsa contezza durante le audizioni avute con gli studenti.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

Le infrastrutture e i servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza risultano adeguati all'offerta formativa integralmente o prevalentemente a distanza.

L'Ateneo ha avviato la definizione di alcuni approcci strategici per la pianificazione e la gestione delle infrastrutture e i servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**B.4.3\_1\_

**Descrizione:**Contratto Piattaforma Universitas Mercatorum - Multiversity

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.3\_1\_Contratto Piattaforma Universitas Mercatorum - Multiversity.pdf

---

- **Titolo:**B.4.3\_2\_

**Descrizione:**Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.3\_2\_Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie.pdf

---

- **Titolo:**B.4.3\_3\_

**Descrizione:**Manuale Tecnologico

**Dettagli:**p.23, p.97, p.278, p.279

**File:**B.4.3\_3\_Manuale Tecnologico.pdf

---

- **Titolo:**B.4.3\_4\_

**Descrizione:**Infrastrutture e servizi supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza

**Dettagli:**§5, §8

**File:**B.4.3\_4\_Infrastrutture e servizi supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza.pdf

---

- **Titolo:**B.4.3\_5\_

**Descrizione:**Guida alla preparazione dei materiali didattici A.A. 2024-2025

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.3\_5\_Guida alla preparazione dei materiali didattici A.A. 2024-2025.pdf

---

- **Titolo:**B.4.3\_6\_

**Descrizione:**Guida e-learning Piattaforma accessibile

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.4.3\_6\_Guida e-learnign Piattaforma accessibile.pdf

---

- **Titolo:**B.4.3\_7\_

**Descrizione:**Carta dei servizi

**Dettagli:**art. 23

**File:**B.4.3\_7\_Carta dei servizi.pdf

---

- **Titolo:**B.4.3\_8\_

**Descrizione:**Regolamento dei servizi per l'inclusione

**Dettagli:**intero documento



## **B.5) Gestione delle informazioni e della conoscenza**

### **B.5.1) Gestione delle informazioni e della conoscenza**

**B.5.1.1** L'Ateneo dispone di uno o più sistemi informativi integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione di dati, informazioni e conoscenze di origine interna ed esterna, assicurandone la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'Assicurazione della Qualità e del raggiungimento degli obiettivi.

**B.5.1.2** L'Ateneo garantisce la sicurezza, la protezione e la valorizzazione delle conoscenze sviluppate al proprio interno e della proprietà intellettuale dell'organizzazione (brevetti, marchi, copyright, etc.).

**B.5.1.3** L'Ateneo utilizza strumenti di comunicazione specifici per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio della collettività e del sistema produttivo del territorio di riferimento, promuove e svolge attività di disseminazione dei risultati della ricerca presso la collettività.

#### **Autovalutazione:**

##### **B.5.1.1**

L'Ateneo ha definito la propria strategia per la pianificazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze di origine interna ed esterna e per assicurarne la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'AQ e del raggiungimento degli obiettivi, riportata nel documento *Pianificazione e gestione delle informazioni e della conoscenza (B.5.1\_1)*.

Universitas Mercatorum dispone di un sistema informativo integrato attraverso cui acquisisce, gestisce e valida dati e informazioni relativi ai tre domini di riferimento della didattica, ricerca e terza missione. L'architettura del sistema è progettata per:

- Garantire l'interoperabilità tra le piattaforme di e-learning e i sistemi di gestione della ricerca
- Assicurare l'unicità delle fonti dati e la coerenza delle informazioni tra Facoltà e Dipartimenti
- Supportare i processi decisionali dei Direttori di Dipartimento e degli organi di governo
- Facilitare il monitoraggio e la valutazione delle attività attraverso cruscotti e report

I principali sistemi informativi integrati includono:

- Sistema di gestione della didattica telematica e delle carriere degli studenti
- Sistema di gestione della ricerca per i quattro Dipartimenti
- Sistema di gestione documentale e protocollo informatico
- Sistemi di business intelligence e reporting direzionale
- Sistemi di comunicazione e collaborazione interna ed esterna

L'Ateneo attribuisce particolare importanza ai processi di gestione del ciclo di vita dei dati, dalla raccolta all'archiviazione, con particolare attenzione alle specificità dell'università telematica e gestito tramite i processi della biblioteca d'ateneo (**B.5.1\_2\_§5**):

- Identificazione e mappatura delle fonti di dati relativi alla didattica telematica, alle attività di ricerca dei quattro Dipartimenti e alle interazioni con il sistema camerale
- Definizione di procedure per la validazione e il controllo di qualità dei dati
- Implementazione di sistemi per l'archiviazione sicura e la conservazione a lungo termine
- Sviluppo di processi per l'integrazione e l'analisi dei dati provenienti da fonti eterogenee

Universitas Mercatorum garantisce la sicurezza, la protezione e la valorizzazione delle conoscenze e dei dati attraverso:

- Implementazione di politiche e procedure conformi al GDPR e alla normativa in materia di protezione dei dati personali
- Adozione di misure tecniche e organizzative specifiche per garantire la sicurezza delle informazioni in un contesto di didattica telematica
- Formazione del personale sui temi della protezione dei dati e della sicurezza informatica
- Gestione controllata degli accessi ai sistemi e alle informazioni in base a ruoli e responsabilità

##### **B.5.1.2**

L'organizzazione e le attività messe in atto per garantire la sicurezza, la protezione e la valorizzazione delle conoscenze sviluppate al

proprio interno e della proprietà intellettuale dell'Ateneo sono riportate nel documento *Pianificazione e gestione delle informazioni e della conoscenza* (B.5.1\_1 § 8)

L'Ateneo pone particolare attenzione alla protezione del proprio patrimonio informativo e intellettuale, rispondendo ai requisiti dell'accreditamento periodico AVA3, con specifico riferimento al punto di attenzione B.5.1 "Gestione delle informazioni e della conoscenza".

Universitas Mercatorum riconosce il valore strategico dell'informazione e della conoscenza come risorse fondamentali per il proprio sviluppo. La gestione sicura dei dati e delle informazioni rappresenta non solo un requisito normativo ma un asset critico per il miglioramento continuo dell'offerta formativa, delle attività di ricerca e di terza missione. In linea con quanto previsto dallo Statuto dell'Ateneo, che all'Art. 21 attribuisce ai Dipartimenti tutte le attività relative alla ricerca mentre alle Facoltà le attività didattiche, Universitas Mercatorum ha sviluppato un ecosistema digitale integrato che garantisce la raccolta, gestione, protezione e condivisione delle informazioni in modo efficace, sicuro e trasparente

La gestione delle informazioni e delle conoscenze in Universitas Mercatorum è coordinata da una struttura di governance che comprende:

- Il Rettore, Prof. Giovanni Cannata, responsabile della strategia complessiva
- I Direttori dei quattro Dipartimenti di ricerca (Diritto e istituzioni; Economia, statistica e impresa; Ingegneria e scienze; Scienze umane e sociali), nominati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico
- Il Direttore Generale, Dr.ssa Patrizia Tanzilli
- Il Responsabile per la Protezione dei Dati (DPO)

Questa struttura garantisce una chiara attribuzione delle responsabilità in materia di sicurezza e protezione delle informazioni e della proprietà intellettuale, assicurando che tutte le iniziative siano allineate con la strategia complessiva dell'Ateneo.

Universitas Mercatorum ha implementato un sistema di gestione della sicurezza delle informazioni conforme alle normative vigenti, in particolare al GDPR e alle linee guida AGID. Le misure adottate includono:

- Nomina del Responsabile della Protezione dei Dati (DPO) e costituzione di un team dedicato alla cybersecurity
- Adozione di policy specifiche per la gestione dei dati personali degli studenti online
- Implementazione di misure tecniche di protezione dell'infrastruttura digitale dell'Ateneo
- Formazione continua del personale sui temi della sicurezza informatica e della privacy
- Definizione di procedure per la risposta agli incidenti di sicurezza
- Valutazioni periodiche del rischio per identificare potenziali vulnerabilità

In quanto università telematica, Universitas Mercatorum ha sviluppato misure specifiche per garantire la sicurezza delle informazioni nel contesto della didattica a distanza:

- Implementazione di protocolli di crittografia a avanzata per la trasmissione dei dati
- Sistemi di autenticazione a più fattori per l'accesso alla piattaforma e-learning
- Monitoraggio continuo delle attività sulla piattaforma per rilevare comportamenti anomali
- Backup regolari dei dati con procedure di disaster recovery
- Compartimentazione dei dati per minimizzare l'impatto di eventuali violazioni
- Test periodici di penetrazione per verificare la robustezza dei sistemi

L'Ateneo ha implementato un sistema di gestione degli accessi basato sui principi del privilegio minimo e della separazione dei ruoli:

- Definizione di ruoli e profili di accesso differenziati per tipologia di utente (studenti, docenti, personale amministrativo, etc.)
- Revisione periodica delle autorizzazioni di accesso
- Procedure di provisioning e de-provisioning per la gestione del ciclo di vita degli account
- Logging e monitoraggio degli accessi ai sistemi per rilevare utilizzi non autorizzati
- Implementazione di controlli tecnici per prevenire l'accesso non autorizzato ai dati sensibili

L'Università ha adottato un quadro normativo interno per la gestione dei diritti di proprietà intellettuale, che comprende:

- Definizione chiara della titolarità dei diritti sui beni immateriali

- Procedure per il trasferimento dei diritti di proprietà intellettuale all'Ateneo
- Regolamentazione degli obblighi di riservatezza
- Gestione delle informazioni confidenziali nelle attività di ricerca
- Linee guida per la pubblicazione e disseminazione dei risultati della ricerca
- Procedure per la protezione delle invenzioni prima della divulgazione

Questo quadro normativo è stato sviluppato in coerenza con lo Statuto dell'Ateneo che, all'Art. 21, attribuisce ai Dipartimenti tutte le attività relative alla ricerca, mentre alle Facoltà le attività didattiche.

Universitas Mercatorum ha sviluppato procedure specifiche per l'identificazione e la gestione dei risultati della ricerca potenzialmente meritevoli di protezione:

- Sensibilizzazione dei ricercatori sull'importanza della proprietà intellettuale
- Monitoraggio continuo delle attività di ricerca per individuare tempestivamente risultati innovativi
- Supporto ai ricercatori nella valutazione del potenziale di protezione e valorizzazione
- Gestione delle comunicazioni relative ai risultati inventivi o creativi
- Procedure per la valutazione della brevettabilità e per la gestione dei brevetti
- Supporto legale per la protezione dei diritti d'autore e altri diritti di proprietà intellettuale

Per massimizzare il valore generato dalla proprietà intellettuale, l'Università ha implementato diverse strategie di valorizzazione:

- Creazione di repository istituzionali ad accesso aperto per le pubblicazioni scientifiche, organizzati per Dipartimento
- Sviluppo di un portale per la divulgazione scientifica che valorizzi le specificità di ciascun Dipartimento
- Organizzazione di eventi online per la disseminazione dei risultati, con il coinvolgimento delle Camere di Commercio
- Stipula di accordi di licenza con partner industriali
- Partecipazione a progetti collaborativi con imprese ed enti
- Supporto alla creazione di spin-off universitari per lo sviluppo commerciale di tecnologie e servizi innovativi (**B.5.1\_3\_**)

Universitas Mercatorum ha definito un piano di formazione specifico sui temi della sicurezza delle informazioni e della gestione della proprietà intellettuale, rivolto a:

- Personale tecnico-amministrativo a supporto dei quattro Dipartimenti
- Personale docente incardinato nei Dipartimenti secondo le aree CUN
- Studenti dei quattro Dottorati di Ricerca (Big Data e Intelligenza Artificiale; Sostenibilità e Agenda ESG; Gestione Finanziaria d'Impresa e prevenzione della crisi; Digital Humanities)

Il piano di formazione include percorsi differenziati in base ai ruoli e alle responsabilità, con focus su:

- Competenze in materia di sicurezza informatica e protezione dei dati
- Gestione della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico
- Strumenti e tecniche per la protezione delle informazioni sensibili
- Riconoscimento e risposta agli incidenti di sicurezza
- Conformità normativa in materia di privacy e protezione dei dati
- Best practice per la gestione sicura delle informazioni in ambito telematico

Oltre alla formazione formale, l'Ateneo promuove iniziative di sensibilizzazione rivolte a tutta la comunità accademica:

- Campagne informative sulla sicurezza delle informazioni e la protezione dei dati
- Pubblicazione di linee guida e materiali informativi sulla proprietà intellettuale
- Seminari e workshop su temi specifici di sicurezza informatica
- Simulazioni di attacchi phishing per testare la consapevolezza degli utenti
- Newsletter periodiche con aggiornamenti su minacce emergenti e best practice di sicurezza

- Programmi di riconoscimento per comportamenti virtuosi in ambito di sicurezza
- Ha implementato inoltre un ufficio di trasferimento tecnologico (B.5.1\_4\_)

### **B.5.1.3**

Anche gli strumenti di comunicazione specifici utilizzati per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio della collettività e del sistema produttivo del territorio di riferimento e per la promozione e lo svolgimento di attività di disseminazione dei risultati della ricerca presso la collettività sono descritti nel documento *Pianificazione e gestione delle informazioni e della conoscenza* (B.5.1\_1 § 4).

Per garantire una comunicazione efficace all'interno dell'Ateneo, sono stati implementati i seguenti strumenti:

- Intranet di Ateneo per la condivisione di informazioni tra i quattro Dipartimenti e le strutture didattiche
- Sistema di ticketing per la gestione delle richieste di supporto e informazioni
- Newsletter periodiche per informare la comunità accademica sulle attività e iniziative
- Piattaforme collaborative per il lavoro di gruppo e la condivisione di conoscenze tra docenti afferenti ai diversi Dipartimenti

Universitas Mercatorum utilizza strumenti di comunicazione specifici per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio delle Camere di Commercio e del sistema produttivo, tra cui:

- Portale web istituzionale organizzato per tipologia di utente e area tematica
- Piattaforme social media per la divulgazione scientifica e la promozione delle attività dei quattro Dipartimenti
- Repository istituzionale ad accesso aperto per le pubblicazioni scientifiche
- Piattaforme di e-learning aperte per la formazione continua e l'aggiornamento professionale
- Eventi online (webinar, conferenze virtuali) per la disseminazione dei risultati della ricerca prodotta dai quattro Dipartimenti

### **Autovalutazione:**

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che i processi di gestione delle informazioni e della conoscenza siano adeguatamente ed efficacemente gestiti.

### **Punti di Forza:**

- Per la pianificazione e implementazione delle attività previste nel documento “Pianificazione e gestione delle informazioni e della conoscenza” l'Ateneo ha previsto l'istituzione di un comitato di governo di alto livello che include, tra gli altri, il Rettore, i Direttori dei Dipartimenti, la Direttrice Generale e il Responsabile per la Protezione dei Dati (DPO). Al fine di monitorare l'efficacia della gestione delle informazioni l'Ateneo utilizza specifici indicatori.
- Per la circolazione delle informazioni relative all'AQ l'Ateneo si è dotato delle “Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni” con lo scopo di assicurare una comunicazione e un coordinamento efficaci tra gli organi e le strutture coinvolti a vario titolo nei processi di AQ.
- L'Ateneo ha attivato strumenti specifici per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio delle Camere di Commercio e del sistema produttivo.

### **Aree di miglioramento:**

- Nessuna.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Satisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

L'Ateneo gestisce sistematicamente le informazioni e la conoscenza Sono state avviate alcune attività strutturate per la



razionalizzazione e l'integrazione dei sistemi informativi.

L'Ateneo ha avviato la definizione di alcuni approcci strategici per la pianificazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**B.5.1\_1\_

**Descrizione:**Pianificazione e gestione delle informazioni e della conoscenza

**Dettagli:**§4, §8

**File:**B.5.1\_1\_Pianificazione e gestione delle informazioni e della conoscenza.pdf

---

- **Titolo:**B.5.1\_2\_

**Descrizione:**Relazione sulle attività svolte per l'alimentazione dei servizi della biblioteca e del catalogo delle pubblicazioni

**Dettagli:**§5

**File:**B.5.1\_2\_Relazione sulle attività svolte per l'alimentazione dei servizi della biblioteca e del catalogo delle pubblicazioni.pdf

---

- **Titolo:**B.5.1\_3\_

**Descrizione:**Regolamento per la costituzione e riconoscimento di spin-off

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.5.1\_3\_Regolamento per la costituzione e riconoscimento di spin-of.pdf

---

- **Titolo:**B.5.1\_4\_

**Descrizione:**Relazione attività Ufficio Trasferimento Tecnologico

**Dettagli:**intero documento

**File:**B.5.1\_4\_Relazione attività Ufficio Trasferimento Tecnologico.pdf

---

## C) ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

In questo si valutano i processi di Assicurazione della Qualità, in particolare la capacità dell'Ateneo di dotarsi di un sistema di autovalutazione dei Corsi di Studio e dei dipartimenti, attraverso attività di monitoraggio e riesame dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione. Il sistema di Assicurazione della Qualità deve prevedere una attività di monitoraggio sulla sua efficacia che coinvolga tutti gli organi e le funzioni interessate, ai diversi livelli di responsabilità, e che prenda in esame le considerazioni critiche espresse dal NUV al quale, nell' delle sue funzioni istituzionali, è demandata la valutazione del sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione.

### C.1)

#### C.1) Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità

**C.1.1** L'Ateneo assicura il riesame periodico delle attività dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità.

**C.1.2** L'Ateneo assicura il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione, assicurando loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio.

**C.1.3** Il Presidio della Qualità predispone linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle CPDS, assicurando un adeguato supporto metodologico e operativo.

**C.1.4** Il Presidio della Qualità diffonde e promuove la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle Facoltà/Scuole e di eventuali altre strutture che operano nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

#### Autovalutazione:

##### C.1.1

I processi di riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, delle Facoltà e dei Dipartimenti (infatti, in coerenza con lo Statuto dell'Ateneo, approvato dopo l'entrata in vigore della Legge 240/2012, in Universitas Mercatorum continuano a coesistere Facoltà, con responsabilità relative alla didattica, e Dipartimenti, con responsabilità relative alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale) sono pianificati rispettivamente nelle *Linee Guida per l'AQ dei CdS in coerenza con l'approccio AVA 3 (C.1\_6\_1, D.CDS.4.2)* nelle *Linee Guida per l'AQ dei PhD in coerenza con l'approccio AVA 3 (C.1\_3\_, § D.PHD.3.3)*, nelle *Linee Guida per l'AQ delle Facoltà in coerenza con l'approccio AVA 3 (C.1\_4\_, §§ E.FAC. 2.4 e 2.5)* e nelle *Linee Guida per l'AQ dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3 (C.1\_5\_, §§ E.DIP. 2.4 e 2.5)*, alle quali si rimanda.

Le *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) [C.1\_1\_, §§ 4.3 b) - 4.5 c) - 4.6 b) - 4.7 b)]*, alle quali si rimanda, elencano i riesami previsti dal sistema di AQ di Universitas Mercatorum nella responsabilità dei CdS, dei Corsi di Dottorato di Ricerca, delle Facoltà e dei Dipartimenti e forniscono indicazioni per la loro gestione e la documentazione dei relativi esiti/risultati. In particolare, elencano la documentazione da prendere in considerazione ai fini dei riesami identificata dal Presidio della Qualità, comprensiva di quella relativa ai seguenti strumenti di analisi e valutazione predisposti dal PQA:

Per i CdS:

- la SUA-CdS;
- la Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA);
- il Rapporto di Riesame Ciclico (RRC),
- la Relazione annuale della CPDS;
- i questionari insegnamenti, laureandi e laureati [cfr. *Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati (LG Questionari) (C.1\_2\_, §§ 2 – 5-6)*];

Per i Corsi di Dottorato di Ricerca:

- la Scheda Unica Annuale del Dipartimento (SUA-Dip), e cioè il documento in cui ogni PhD raccoglie le informazioni e i dati sulle proprie attività e sui relativi esiti/risultati [cfr. *LG AQ PhD (C.1\_3\_, § 2)*];

- i questionari compilati dai dottorandi e dai dottori di ricerca [cfr. *LG questionari (C.1\_2\_, § 7)*];

Per le Facoltà:

- la Scheda Unica Annuale della Facoltà (SUA-Fac), e cioè il documento in cui ogni Facoltà raccoglie le informazioni e i dati sulle proprie attività e sui relativi esiti/risultati [cfr. *LG AQ Fac (C.1\_4\_, § 2)*];
- per i Dipartimenti:
- la Scheda Unica Annuale del Dipartimento (SUA-Dip), e cioè il documento in cui ogni Facoltà raccoglie le informazioni e i dati sulle proprie attività e sui relativi esiti/risultati [cfr. *LG AQ Dip (C.1\_5\_, § 2)*].

Con riferimento agli indicatori di risultato dei CdS, l'Ateneo ha avviato un processo di analisi degli stessi, al fine di ottenere informazioni più mirate, in particolare per quanto riguarda gli studenti che accedono all'Ateneo e alla relazione tra profili in entrata e carriera universitaria.

Si ritiene che analisi del tipo di quelle descritte in detto documento possano essere utili al fine di migliorare/ottimizzare, in particolare, i processi di orientamento gestiti dall'Ateneo.

### **C.1.2**

Le *Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni (C.1\_7\_, § 2.2)*, che elencano i documenti prodotti dagli organi e dalle strutture coinvolti a vario titolo nei processi di AQ, tra cui tutti quelli contenenti i dati e le informazioni utili ai fini della gestione dei processi di autovalutazione e valutazione, evidenziano che tutti gli organi e strutture con responsabilità nell'AQ hanno accesso a tutti i documenti prodotti.

L'accesso diretto a tutti i dati e a tutte le informazioni utili, con il necessario livello di dettaglio, da parte dei rappresentanti del personale docente e non docente e degli studenti/dottorandi negli organi e nelle strutture con responsabilità nell'AQ assicura il coinvolgimento del personale docente e non docente e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione.

### **C.1.3**

Allo stato, il Presidio della Qualità ha predisposto la seguente documentazione e le seguenti linee guida a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, delle Facoltà, dei Dipartimenti e delle CPDS:

- le già citate *LG AQ CdS (C.1\_6\_1)*, che forniscono indicazioni puntuali sulle attività o processi che ogni CdS dovrebbe gestire ai fini dell'assicurazione della propria qualità secondo le indicazioni del modello AVA 3 e sulla documentazione per l'AQ da riportare nel Rapporto di Riesame Ciclico;
- le già citate *LG AQ PhD (C.1\_3\_)*, *LG AQ Fac (C.1\_4\_)* e *LG AQ Dip (C.1\_5\_)*, che forniscono indicazioni puntuali sulle attività o processi che ogni PhD, Facoltà e Dipartimento dovrebbe gestire ai fini dell'assicurazione della propria qualità secondo le indicazioni del modello AVA 3 e sulla documentazione per l'AQ da riportare rispettivamente nelle SUA-PhD, nella SUA-Fac e nelle SUA-Dip;
- le *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) (C.1\_1\_)*, che elencano i monitoraggi, le valutazioni e i riesami previsti dal sistema di AQ di Universitas Mercatorum nella responsabilità di Senato Accademico, Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Corsi di Studio, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Corsi di Dottorato di Ricerca, Facoltà e Dipartimenti, in coerenza con quanto richiesto dal Modello AVA 3, e forniscono indicazioni per la loro gestione e la documentazione dei relativi esiti/risultati ;
- le *Indicazioni per la compilazione dei Rapporti di Monitoraggio e di Riesame annuali a regime (C.1\_8)*, che indicano, in piena coerenza con le indicazioni delle LG M&V&R, i dati da prendere in considerazione rispettivamente ai fini del monitoraggio dell'efficacia della gestione dei processi dell'AQ e, oltre a ribadire la documentazione da prendere in considerazione nei riesami nella responsabilità di CdS, PhD, Facoltà e Dipartimenti (oltreché del Senato Accademico), suggerisce come documentarli;
- le *Linee Guida per la compilazione della Scheda di Monitoraggio Annuale dei Corsi di Studio (LG SMA CDS) (C.1\_9\_)*, che riportano le indicazioni utili ai fini della compilazione della SMA da parte dei Gruppi dell'Assicurazione della Qualità della Didattica istituiti per ogni CdS presente nelle Facoltà;
- le *Linee Guida per il Riesame Ciclico dei Corsi di Studio (LG RC CDS) (C.1\_10\_)*.

Le LG RC CdS riportano le indicazioni utili ai fini della gestione del processo di Riesame Ciclico e della compilazione del Rapporto di Riesame Ciclico (RRC).

- le *Linee Guida per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti* (LG CPDS) (**C.1\_11\_**), che definiscono le responsabilità e i compiti delle CPDS dell'Università Mercatorum e forniscono indicazioni utili alla compilazione della loro Relazione annuale.

Inoltre, il Presidio fornisce un importante supporto metodologico e operativo. Infatti, come evidenziato dallo *Scadenziario della documentazione periodica, dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami* (**C.1\_12\_**, § **Monitoraggi, Valutazioni e Riesami**), documento di lavoro che indica le scadenze per la compilazione della documentazione periodica, dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami da parte degli organi e delle strutture con responsabilità nell'AQ, le strutture periferiche sono tenute a trasmettere al Presidio le bozze di seguenti documenti:

- **CdS**: SUA-CdS; SMA, comprensiva del monitoraggio e riesame degli obiettivi e delle azioni di miglioramento del RRC; Rapporto di riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS; RRC;
- **CPDS**: Relazione annuale della CPDS;
- **PhD**: SUA-PhD; Rapporto di riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD, con integrati gli esiti del monitoraggio nella responsabilità dei PhD;
- **Facoltà**: SUA-Fac; Rapporto di riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Fac, con integrati gli esiti del monitoraggio nella responsabilità delle Facoltà;
- **Dipartimenti**: SUA-Dip; Rapporto di riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip, con integrati gli esiti del monitoraggio nella responsabilità dei Dipartimenti;

affinché il Presidio le possa esaminare e formulare eventuali osservazioni e proposte di modifiche e/o integrazioni.

#### **C.1.4**

Come riportato nel documento Sistema di Assicurazione della Qualità, il Presidio della Qualità ha il compito, tra gli altri, di organizzazione e gestire le attività di formazione del personale coinvolto nell'Assicurazione della Qualità.

Una volta definita e condivisa la prima versione del documento Sistema di Assicurazione della Qualità (approvato con D.R n. 208 del 16 ottobre 2023), il Presidio della Qualità ha organizzato una serie di seminari di informazione, in presenza e on line, sull'AQ, sul Modello AVQ 3, sull'AQ della Sede e delle strutture periferiche e sul ruolo degli organi e delle strutture con responsabilità nell'AQ:

- 2023.09.14: Dimensione europea dell'Assicurazione della Qualità;
- 2023.09.27: Assicurazione della Qualità degli Atenei secondo AVA 3;
- 2023.09.28; Assicurazione della Qualità della Sede;
- 2023.09.30: Progettazione dei Corsi di Studio;
- 2023.11.07: Ruolo delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti nell'AQ;
- 2023.11.15: Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca;
- 2023.11.16: Assicurazione della Qualità delle Facoltà (*con riferimento anche alle attività di ricerca e terza missione*);
- 2023.11.24: Assicurazione della Qualità di Corsi di Studio.

A questi seminari hanno fatto seguito, in data 2024.05.21, il seminario 'Il Sistema di AQ di Mercatorum e le Responsabilità di CdS e Facoltà, CPDS, PhD e Dipartimenti', avente lo scopo principale di presentare gli aggiornamenti nel frattempo apportati al sistema di AQ dell'Ateneo, e, in data 2024.09.13, un seminario dal taglio operativo su 'Attività e Scadenze AVA 3'.

Infine, in data 2025.01.24, e cioè a valle del rinnovo delle rappresentanze studentesche, è stato organizzato il seminario su 'Il Ruolo degli Studenti nella Assicurazione della Qualità'.

I file ppt utilizzati per lo svolgimento dei seminari sono disponibili nell'area riservata del sito AQ dell'Ateneo all'indirizzo <https://www.unimercatorum.it/assicurazione-qualita/area-riservata> (Password: AQ#2024!). A titolo esemplificativo, qui si rende disponibile il file ppt utilizzato per il seminario del 2023.09.14 (**C.1\_S1\_**).

In tutti i seminari con intenti formativi si è cercato di promuovere lo sviluppo della 'cultura della qualità' così come definita dall'European University Association (EUA, 2006), e cioè di uno stile organizzativo che mira a migliorare in maniera permanente la qualità tramite elementi strutturali-manageriali, con processi definiti che sviluppano la qualità con sforzi individuali coordinati, evidenziando in particolare l'importanza dell'autovalutazione.

È peraltro convinzione dell'Ateneo che la cultura della qualità si costruisca nell'agire quotidiano tramite il lavoro costante di supporto e di intervento diretto al fine di promuovere l'approccio dell'AQ.

#### **Autovalutazione:**

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che i processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Corsi di Dottorati di Ricerca, delle Facoltà e dei Dipartimenti dell'Ateneo siano adeguatamente pianificati e monitorati ai fini di una loro efficace gestione.



## Andamento KPI Ateneo

Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Dettaglio

### Punti di Forza:

- È assicurato in modo sistematico ed efficace il riesame periodico delle attività dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti, grazie alla predisposizione, da parte del Presidio della Qualità, di linee guida, strumenti strutturati e mirati di analisi e valutazione. Tali strumenti consentono un monitoraggio continuo e approfondito delle attività formative e di ricerca, agevolando l'individuazione di eventuali criticità, l'attuazione di interventi correttivi e il consolidamento delle buone pratiche, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dell'offerta accademica e scientifica. L'utilizzo di questi strumenti, confermato dalla visita in loco, contribuisce alla definizione di un sistema di assicurazione della qualità efficace.
- L'Ateneo garantisce il coinvolgimento sistematico e documentato di tutte le componenti della comunità accademica – personale docente, tecnico-amministrativo, studenti e dottorandi – nei processi di autovalutazione e valutazione. Tale partecipazione è resa possibile attraverso un insieme strutturato di strumenti e procedure che assicurano la trasparenza, la tracciabilità e la fruibilità delle informazioni rilevanti. In particolare, le Linee Guida interne definiscono in modo puntuale i flussi informativi e i canali di diffusione dei dati, garantendo a tutti gli attori l'accesso diretto e continuo a indicatori di performance, esiti dei questionari, report di monitoraggio e documentazione ufficiale prodotta dagli organi e dalle strutture preposte.
- Il Presidio della Qualità svolge un ruolo di coordinamento attivo nella gestione delle evidenze, curando la pubblicazione periodica di relazioni analitiche e dashboard interattive, consultabili attraverso piattaforme digitali con accessi profilati. Inoltre, il

coinvolgimento è ulteriormente rafforzato attraverso la partecipazione dei rappresentanti delle varie componenti alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e ad audizioni tematiche, in cui è possibile formulare osservazioni sui dati e proporre azioni correttive. I questionari rivolti a studenti, dottorandi, laureandi, docenti e PTA sono gestiti in conformità con le Linee Guida, e i risultati sono condivisi in modo trasparente, alimentando un ciclo virtuoso di miglioramento continuo fondato sull'evidenza.

- Il Presidio della Qualità dell'Ateneo assicura un supporto metodologico e operativo costante ai processi di autovalutazione, valutazione e riesame attraverso la predisposizione di Linee Guida specifiche e documentazione di accompagnamento, differenziate per tipologia di struttura e in coerenza con il modello AVA 3. In particolare, sono state elaborate Linee Guida per i Corsi di Studio, per i Dottorati di Ricerca, per le Facoltà, per i Dipartimenti e per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, che definiscono in modo puntuale attività, ruoli, responsabilità, documentazione da produrre e modalità di rendicontazione. A tali documenti si affiancano le Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame, che descrivono in maniera sistemica il ciclo di qualità a carico dei diversi attori istituzionali (Senato Accademico, Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Gruppi AQ), precisando i processi da attivare, i criteri di raccolta degli esiti e le modalità di trasmissione dei risultati. Per agevolare la corretta attuazione delle attività previste, il Presidio ha inoltre predisposto ulteriori strumenti operativi, quali indicazioni per la compilazione dei Rapporti di Monitoraggio e di Riesame annuali, template per la Scheda di Monitoraggio Annuale, istruzioni per il Riesame Ciclico e uno scadenziario ufficiale per il rispetto dei tempi di consegna della documentazione periodica.
- L'analisi documentale dimostra che il Presidio organizza regolarmente attività formative – come seminari tematici e webinar – e mette a disposizione materiali multimediali, modelli e tutorial, accessibili dall'area riservata del sito AQ. La successiva visita in situ ha confermato tale approccio sottolineato anche dai fruitori del materiale. Viene inoltre garantita un'attività di consulenza diretta alle strutture, volta a chiarire aspetti metodologici e a supportare la corretta predisposizione dei documenti richiesti.

#### **Aree di miglioramento:**

- Dall'analisi della documentazione di valutazione, dai verbali del Presidio della Qualità di Ateneo e dagli esiti della visita in sede, non emerge con chiarezza il contributo della rappresentanza studentesca nei processi di assicurazione della qualità. La presenza formale degli studenti negli organi dedicati non trova riscontro in una evidenza sistematica e tracciabile del loro apporto ai momenti di discussione, monitoraggio e valutazione.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La periodicità del riesame Ciclico dei CdS e della ricerca e della terza missione da parte dei Dipartimenti è gestita in maniera sistematica dall'Ateneo attraverso linee guida contenenti modalità e periodicità del riesame.

Il monitoraggio del riesame non è svolto regolarmente.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**C.1\_1\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)

**Dettagli:**§§ 4.3 b) - 4.5 c) - 4.6 b) - 4.7 b)

**File:**C.1\_1\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

- **Titolo:**C.1\_2\_

**Descrizione:**Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati

**Dettagli:**§§ 2 – 5-6-7

**File:**C.1\_2\_Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi.pdf

---

• **Titolo:**C.1\_3\_

**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ PhD)

**Dettagli:**§ D.PHD.3.3 §2

**File:**C.1\_3\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di ricerca in coerenza con l'approccio AVA3 (LG AQ PhD).pdf

---

• **Titolo:**C.1\_4\_

**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità delle Facoltà in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ Fac)

**Dettagli:**§§ E.FAC. 2.4 e 2.5 §2

**File:**C.1\_4\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità delle Facoltà in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ Fac).pdf

---

• **Titolo:**C.1\_5\_

**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ Dip)

**Dettagli:** §§ E.DIP. 2.4 e 2.5 §2

**File:**C.1\_5\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ Dip).pdf

---

• **Titolo:**C.1\_6\_

**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ CdS)

**Dettagli:**§ D.CDS.4.2

**File:**C.1\_6\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ CdS).pdf

---

• **Titolo:**C.1\_7\_

**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni

**Dettagli:**§ 2.2

**File:**C.1\_7\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---

• **Titolo:**C.1\_8\_

**Descrizione:**Indicazioni per la compilazione dei Rapporti di Monitoraggio e di Riesame annuali 2025

**Dettagli:**Intero documento

**File:**C.1\_8\_Indicazioni per la compilazione dei Rapporti di Monitoraggio e di Riesame annuali 2025.pdf

---

• **Titolo:**C.1\_9\_

**Descrizione:**Linee Guida per la compilazione della Scheda di Monitoraggio Annuale dei Corsi di Studio (LG SMA CdS)

**Dettagli:**Intero documento

**File:**C.1\_9\_Linee guida per la compilazione dei Rapporti di Monitoraggio e di Riesame annuali dei corsi di studio.pdf

---

• **Titolo:**C.1\_10\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Riesame Ciclico dei Corsi di Studio (LG RC CdS)

**Dettagli:**Intero documento

**File:**C.1\_10\_Linee Guida per il Riesame Ciclico dei Corsi di Studio.pdf

---

• **Titolo:**C.1\_11\_

**Descrizione:**Linee Guida per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (LG CPDS)

**Dettagli:**Intero documento

**File:**C.1\_11\_Linee guida per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.pdf

---

• **Titolo:**C.1\_12\_

**Descrizione:**Scadenziario documentazione periodica dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami

**Dettagli: § Monitoraggi, Valutazioni e Riesami**

**File:** C.1\_12\_Scadenziario della documentazione periodica dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami.pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:** C.1\_S1\_

**Descrizione:** File ppt utilizzato per il seminario del 2023.09.14

**Dettagli:** intero documento

**File:** C.1\_S1\_file ppt utilizzato per il seminario del 2023.09.14.pdf

---



## C.2)

### C.2) Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

**C.2.1** Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano sistematicamente l'efficacia del Sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento plausibili e realizzabili e ne verificano adeguatamente l'efficacia.

**C.2.2** I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Presidio della Qualità al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

#### Autovalutazione:

##### C.2.1

Le *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (LG M&V&R) (**C.2\_1**, §§ **4.1.3 - 4.2 - 4.3, 4.4 - 4.5 - 4.6 - 4.7**) elencano i monitoraggi, le valutazioni e i riesami previsti dal sistema di AQ di Universitas Mercatorum nella responsabilità di NdV, PQA, CdS, CPDS, PhD, Facoltà e Dipartimenti, oltreché del Senato Accademico e del Direttore Generale, in coerenza con quanto richiesto dal Modello AVA 3, e forniscono indicazioni per la loro gestione e la documentazione dei relativi esiti/risultati.

Si riportano di seguito i monitoraggi, le valutazioni e i riesami nella responsabilità di Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, CdS, CPDS, Corsi di Dottorato di Ricerca, Facoltà e Dipartimenti:

#### Nucleo di Valutazione

- Valutazione del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede;
- Valutazione del Funzionamento del Sistema di AQ a livello PQA;
- Valutazione del Funzionamento del Sistema di AQ a livello CdS;
- Valutazione del Funzionamento del Sistema di AQ a livello CPDS;
- Valutazione del Funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD;
- Valutazione del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Fac;
- Valutazione del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip.

Il NdV documenta gli esiti delle valutazioni nella sua *Relazione annuale*.

#### Presidio della Qualità

- Monitoraggio della Gestione dei processi dell'AQ dei CdS;
- Monitoraggio della Gestione dei processi dell'AQ delle CPDS;
- Monitoraggio della Gestione dei processi dell'AQ dei PhD;
- Monitoraggio della Gestione dei processi dell'AQ delle Fac;
- Monitoraggio della Gestione dei processi dell'AQ dei Dip;
- Monitoraggio della comunicazione e del coordinamento interni.

Il PQA documenta gli esiti dei monitoraggi nella sua *Relazione annuale*.

#### Corsi di Studio

- Monitoraggio degli obiettivi e delle azioni di miglioramento del RRC;
- Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello CdS, articolato in:
  - Riesame degli Indicatori CdS;
  - Riesame degli Obiettivi e delle Azioni di miglioramento del RRC;
  - Riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS.

Le LG M&V&R suggeriscono ai CdS di integrare gli esiti del monitoraggio degli obiettivi e delle azioni di miglioramento del RRC nel riesame degli obiettivi e delle azioni di miglioramento del RRC e di documentare il riesame degli indicatori CdS e il riesame degli obiettivi e delle azioni di miglioramento del RRC nella SMA, mentre il riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS deve essere documentato nel 'Rapporto di riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS', da allegare al verbale del Consiglio di Corso di Studio in cui si approva.

Per quanto riguarda il riesame ciclico, le LG M&V&R rimandano alle *Linee Guida per il riesame ciclico dei CdS* (LG RC CdS) ( **C.2\_2\_** ).

I CdS effettueranno il loro primo Riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS nel 2026, in quanto le LG M&V&R stabiliscono che detto riesame non vada fatto nell'anno in cui si compila il Rapporto di Riesame Ciclico.

#### Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti

- Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello CPDS.

Le LG M&V&R chiedono alle CPDS di riesaminare il funzionamento del Sistema di AQ a livello CPDS quando la Relazione annuale del PQA e/o la Relazione annuale del NdV ne evidenzino la necessità e di documentarlo nel verbale della CPDS in cui si approva.

Per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione del sistema di AQ a livello CdS da documentare nelle Relazione annuale delle CPDS, le LG M&V&R rimandano alle *Linee Guida per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti* (LG CPDS) (**C.2\_3\_**).

#### Corsi di Dottorato di Ricerca

- Monitoraggio dell'Efficacia del Sistema di AQ a livello PhD;
- Monitoraggio dell'allocazione e delle modalità di utilizzazione dei fondi per le attività formative e di ricerca dei dottorandi;
- Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD.

I PhD integrano nel 'Rapporto riesame del funzionamento del sistema di AQ a livello PhD', da allegare al verbale dei Collegio Docenti in cui si approva, gli esiti del monitoraggio dell'efficacia del sistema AQ a livello PhD e gli esiti del monitoraggio dell'allocazione e delle modalità di utilizzazione dei fondi per le attività formative e di ricerca dei dottorandi.

I PhD dell'Ateneo hanno effettuato i loro primi riesami del funzionamento del sistema di AQ a livello PhD nel marzo 2025.

#### Facoltà

- Monitoraggio dell'Efficacia del Sistema di AQ a livello Fac;
- Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Fac.

Le LG M&V&R suggeriscono alle Facoltà di integrare gli esiti del monitoraggio dell'efficacia del sistema AQ a livello Fac nel 'Rapporto di riesame del funzionamento del sistema di AQ a livello Fac', da allegare al verbale dei Consiglio di Facoltà in cui si approva.

In considerazione della loro recente costituzione, le Facoltà di Universitas Mercatorum effettueranno i loro primi monitoraggi e riesami nel febbraio-marzo 2026.

#### Dipartimenti

- Monitoraggio dell'Efficacia del Sistema di AQ a livello Dip;
- Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip.

Le LG M&V&R suggeriscono ai Dipartimenti di integrare gli esiti del monitoraggio dell'efficacia del sistema AQ a livello Dip nel 'Rapporto di riesame del funzionamento del sistema di AQ a livello Dip', da allegare al verbale dei Consiglio di Dipartimento in cui si approva.

In considerazione della loro recente costituzione, i Dipartimenti di Universitas Mercatorum effettueranno i loro primi monitoraggi e riesami nel febbraio-marzo 2026.

Le LG M&V&R indicano i dati da prendere in considerazione nei monitoraggi e la documentazione da prendere in considerazione nelle valutazioni e nei riesami sopra elencati.

Il documento *Indicazioni per la compilazione dei Rapporti di Monitoraggio e di Riesame annuali a regime* (**C.2\_4\_**, §§ **A.2 - A.3 - A.4 - A.5 - B.2 - B.3 - B.4 - B.5**), oltre a ribadire i dati da prendere in considerazione nei monitoraggi nella responsabilità di CdS, PhD, Facoltà e Dipartimenti, suggerisce anche come documentarli.

Il documento *Scadenziario della documentazione periodica, dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami* (**C.2\_5\_**, § **Documentazione periodica**) evidenzia, oltre alle scadenze per la compilazione della documentazione periodica, dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami da parte degli organi e delle strutture con responsabilità nell'AQ, gli organi responsabili della loro gestione e documentazione.

#### **C.2.2**

Il Presidio della Qualità documenta i risultati delle attività di monitoraggio del Sistema di AQ nella sua *Relazione annuale del Presidio*

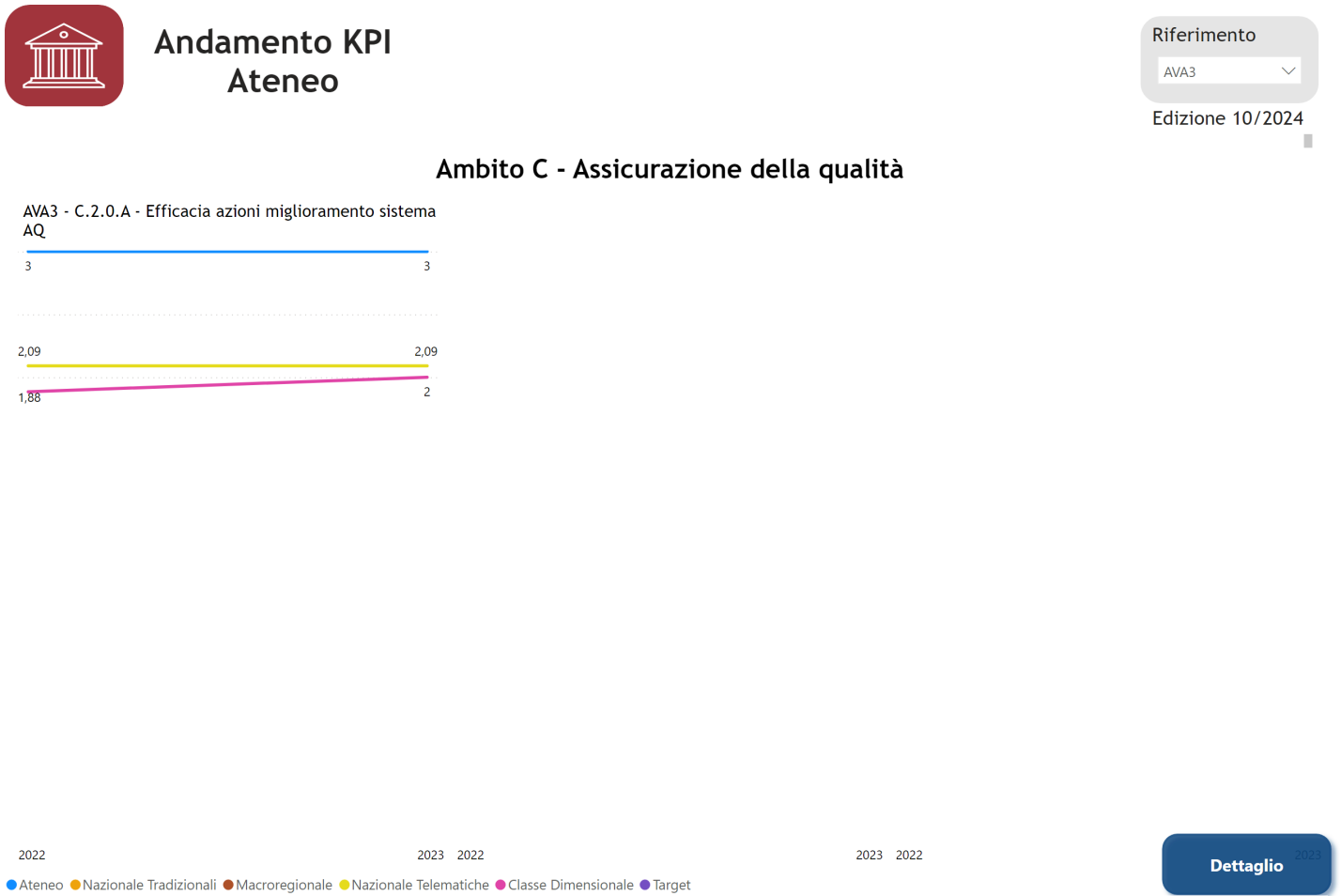
della Qualità (C.2\_6\_).

L'Ateneo ha approvato le *Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni* (C.2\_7\_, § 2.2) proposte dal Presidio della Qualità, che elencano i documenti prodotti dagli organi e dalle strutture coinvolti a vario titolo nei processi di AQ, tra cui le Relazioni annuali del PQA. Dette Linee Guida danno chiara evidenza che tutti gli organi e strutture con responsabilità nell'AQ hanno accesso a tutta la documentazione prodotta.

Pertanto, la Relazioni annuali del PQA vengono sistematicamente resi disponibili non solo al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità, ma anche a tutti gli altri organi e strutture con responsabilità nell'AQ.

Autovalutazione:

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che la pianificazione del processo di monitoraggio del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo sopra descritta, ancorché, allo stato, solo parzialmente implementata, in considerazione della recente ridefinizione del sistema di AQ dell'Ateneo per renderlo coerente con il Modello AVA, assicuri una efficace gestione di detto processo.



Punti di Forza:

- L'analisi documentale e la visita in loco evidenziano che le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità, seguendo le linee guida del Presidio di Qualità di Ateneo, hanno avviato il processo di raccolta e gestione del flusso di informazioni necessario a monitorare l'efficacia del Sistema di AQ. Sebbene tale processo sia in una fase iniziale, sono già stati predisposti i canali e le modalità operative per garantire la tracciabilità delle informazioni, la rilevazione di eventuali criticità e la proposta di azioni di miglioramento, ponendo le basi per un sistema di valutazione e verifica progressivamente più strutturato.

- L'analisi documentale e la visita in loco evidenziano la presenza di Linee Guida specifiche e dettagliate che formalizzano in maniera chiara e univoca le modalità di trasmissione, archiviazione e accessibilità della documentazione relativa all'Assicurazione della Qualità a tutti i livelli dell'Ateneo. Tali Linee Guida definiscono procedure codificate per garantire la tempestività, la completezza e la tracciabilità delle informazioni, costituendo un presidio metodologico solido, coerente con le migliori pratiche e facilmente replicabile in altri contesti organizzativi.
- L'applicazione delle Linee guida assicura una diffusione capillare e verificabile degli esiti dei processi di monitoraggio e riesame, favorendo la partecipazione attiva di tutte le componenti accademiche e amministrative. Inoltre, la chiarezza e il grado di dettaglio delle disposizioni consentono di ridurre il rischio di interpretazioni difformi, migliorare la trasparenza interna e garantire la disponibilità sistematica della documentazione AQ, sia per finalità di rendicontazione interna sia per eventuali processi di valutazione esterna. Questo assetto metodologico rafforza la capacità dell'Ateneo di mantenere e consolidare standard qualitativi elevati e di assicurare la coerenza e l'efficacia delle proprie attività di AQ nel tempo.

#### **Aree di miglioramento:**

- Sebbene il sistema di Assicurazione della Qualità risulti formalmente articolato e ben documentato, nelle strutture di più recente istituzione, quali Facoltà e Dipartimenti, le attività di monitoraggio e riesame non sono ancora state avviate, con il primo ciclo programmato per il 2026. In tale contesto, non sono ancora disponibili evidenze sistematiche sull'efficacia dei processi di AQ a livello decentrato e di utilizzo strutturato dei dati nei processi decisionali degli organi collegiali per supportare la pianificazione strategica e l'attuazione delle politiche di miglioramento.
- Come anche riportato nella relazione del NdV 2024 si individua come area di miglioramento il rispetto delle scadenze interne al fine di rendere più efficiente la gestione delle attività di assicurazione della qualità e di monitoraggio dei processi adottati.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

#### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda al PQA, in considerazione della recente adozione del sistema di gestione e diffusione della documentazione AQ, di assicurare la completa implementazione e il consolidamento dei processi adottati nelle Linee guida.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Pienamente soddisfacente

#### **Indicatori (eventuale commento):**

Il NdV valuta pienamente efficaci le azioni di miglioramento del sistema AQ.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**C.2\_1\_  
**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)  
**Dettagli:**§§ 4.1.3 - 4.2 - 4.3, 4.4 - 4.5 - 4.6 - 4.7  
**File:**C.2\_1\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf
- **Titolo:**C.2\_2\_  
**Descrizione:**Linee Guida per il Riesame Ciclico dei Corsi di Studio (LG RC CdS)  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**C.2\_2\_Linee Guida per il Riesame Ciclico dei Corsi di Studio.pdf

- **Titolo:**C.2\_3\_

**Descrizione:**Linee Guida per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (LG CPDS)

**Dettagli:**Intero documento

**File:**C.2\_3\_Linee guida per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.pdf

---

- **Titolo:**C.2\_4\_

**Descrizione:**Indicazioni per la compilazione dei Rapporti di Monitoraggio e di Riesame annuali a regime

**Dettagli:**§§ A.2 - A.3 - A.4 - A.5 - B.2 -B.3 - B.4 - B.5

**File:**C.2\_4\_Indicazioni per la compilazione dei Rapporti di Monitoraggio e di Riesame annuali a regime.pdf

---

- **Titolo:**C.2\_5\_

**Descrizione:**Scadenziario documentazione periodica dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami

**Dettagli:**§ Documentazione periodica

**File:**C.2\_5\_Scadenziario della documentazione periodica dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami.pdf

---

- **Titolo:**C.2\_6\_

**Descrizione:**Relazione annuale del Presidio della Qualità

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**C.2\_6\_Relazione Annuale.pdf

---

- **Titolo:**C.2\_7\_

**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni

**Dettagli:** § 2.2

**File:**C.2\_7\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---

### C.3)

#### **C.3) Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione**

**C.3.1** Il Nucleo di Valutazione conduce un'analisi approfondita della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, valuta il sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

**C.3.2** Il Nucleo di Valutazione valuta, anche mediante audizioni, lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'Assicurazione della Qualità, tengono sotto controllo l'andamento dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti.

**C.3.3** I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Nucleo di Valutazione al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

#### **Autovalutazione:**

##### **C.3.1**

La pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo si articola nella pianificazione strategica e operativa:

- degli Organi di Governo, che definiscono il Piano Strategico (e il Piano Operativo) dell'Ateneo;
- delle Facoltà e dei Dipartimenti, che definiscono i loro Piani Strategici (e Piani Operativi) relativi rispettivamente alle attività didattiche e alle attività di ricerca e terza missione.

Il sistema di AQ dell'Ateneo prevede, inoltre, il monitoraggio e il riesame annuali dei piani strategici e operativi.

Le *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (LG M&V&R) (**C.3\_1\_**, § **4.1.3**) prevedono, per il NdV:

- la Valutazione del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede, nell'ambito della quale il NdV deve prendere in considerazione, tra l'altro:
- il Piano Strategico (e il Piano Operativo) dell'Ateneo, in quanto documenti che fanno parte della Documentazione AVA 3 predisposta dagli Organi di Governo;
- il Rapporto di Riesame del Piano Strategico (e del Piano Operativo) più recente, che documenta anche gli esiti del monitoraggio dello stato di avanzamento della realizzazione del Piano Strategico (e del Piano Operativo);
- il Rapporto di Riesame del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede (**C.3\_S1\_**) (che documenta anche gli esiti del Monitoraggio degli indicatori di Sede), del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.

Si osserva che con 'riesame del funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ' il sistema di AQ dell'Ateneo intende il riesame sia della gestione sia dell'efficacia dei processi del Sistema di Governo e dei processi dell'AQ (che, peraltro, in AVA 3 ricomprendono anche i processi del Sistema di Governo), mentre con 'riesame del Sistema di Governo' e con 'riesame del Sistema di AQ' intende il riesame sia della struttura organizzativa sia delle procedure stabilite per la gestione dei processi del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.

Il Senato Accademico ha effettuato il suo primo Riesame del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede nel marzo 2025.

La Valutazione del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Fac, nell'ambito della quale il NdV deve prendere in considerazione, tra l'altro:

- le SUA-Fac più recenti, alla quale sono allegati il Piano Strategico (e il Piano Operativo) delle Facoltà;
- i Rapporti di Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Fac più recenti, che documentano anche gli esiti del Monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ a livello Fac.

In considerazione della loro recente costituzione, le Facoltà effettueranno i loro primi monitoraggi e riesami nel febbraio-marzo 2026.

La Valutazione del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip, nell'ambito della quale il NdV deve prendere in considerazione, tra l'altro:

- le SUA-Dip più recenti, alla quale sono allegati il Piano Strategico (e il Piano Operativo) dei Dipartimenti;

- i Rapporti di Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip più recenti, che documentano anche gli esiti del Monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ a livello Dip.

In considerazione della loro recente costituzione, i Dipartimenti effettueranno i loro primi monitoraggi e riesami nel febbraio-marzo 2026.

Le LG M&V&R prevedono anche che, nell'ambito della Valutazione del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede, il NdV prenda in considerazione:

- il Piano delle attività e delle relative prestazioni (Piano della performance) e il Sistema di misurazione e di valutazione delle prestazioni, in quanto documenti che fanno parte della Documentazione AVA 3 predisposta dagli Organi di Governo;
- il Rapporto di Riesame del Piano delle attività e delle relative prestazioni più recente, che documenta anche gli esiti del Monitoraggio del Piano delle attività e delle relative prestazioni.

Come esposto nella Scheda di Valutazione relativa alla Sede (cfr. A2.1), l'Ateneo definisce il Piano della performance da diversi anni. Solo quest'anno però, a valle della ridefinizione del sistema di AQ dell'Ateneo per adeguarlo al Modello AVA 3, ha allineato le prestazioni agli obiettivi del Piano Strategico dell'Ateneo.

Infine, le LG MV&R prevedono che il NdV documenti gli esiti delle valutazioni nella sua Relazione annuale.

### **C.3.2**

Ai fini della valutazione dello stato complessivo del sistema di AQ a livello Sede, CdS, PhD, Facoltà e Dipartimenti, e delle modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'AQ tengono sotto controllo l'andamento dell'Ateneo nel suo complesso e dei CdS, dei PhD, delle Facoltà e dei Dipartimenti, il NdV prende in considerazione ed esamina innanzitutto la documentazione dell'AQ a livello Sede, CdS, CPDS, PhD, Facoltà e Dipartimenti.

In particolare, detta documentazione comprende:

- a livello Sede, i documenti predisposti dagli Organi di Governo relativi alla definizione del Sistema di Governo e del Sistema di AQ dell'Ateneo e per dare evidenza della gestione dei processi associabili ai Requisiti di Sede del Modello AVA 3 con particolare riferimento a quella evidenziata nel documento "*Sistema di AQ*" (**C.3\_3\_§2.3**).
- A livello CdS:
  - Regolamento Didattico dei CdS;
  - SUA-CdS;
  - Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA);
  - Rapporto di Riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS;
  - Rapporto di Riesame Ciclico (RRC).
- A livello Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, la Relazione annale delle CPDS.
- A livello PhD:
  - SUA-PhD;
  - Rapporto di Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD.
- A livello Facoltà:
  - SUA-Fac;
  - Rapporto di Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Fac.
- A livello Dipartimenti:
  - SUA-Dip;
  - Rapporto di Riesame del Funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip.

L'esame della documentazione sopra citata è finalizzato innanzitutto alla verifica della sua disponibilità e, quindi, alla verifica della sua corrispondenza a quanto indicato nelle LG AQ Sede, CdS, PhD, Facoltà e Dipartimenti e nella LG CPDS.

A questo riguardo, particolarmente utile è la Relazione annuale del PQA, che documenta gli esiti dell'attività di monitoraggio della gestione dei processi dell'AQ nella responsabilità delle strutture periferiche, così come i frequenti confronti con il PQA.

L'analisi documentale, però, non è sufficiente, a parere del NdV, ai fini della valutazione dello stato complessivo del sistema di AQ

dell'Ateneo.

A questo riguardo, il NdV condivide pienamente quanto riportato nelle Linee Guida per la Relazione Annuale dei NdV dell'ANVUR sull'importanza delle audizioni delle strutture periferiche (ma anche, a parere del NdV, degli Organi di Governo) dell'Ateneo.

L'attuale Presidente del NdV è stato nominato dal CdA, con delibera del 28/11/2023. Dalla data di nomina del nuovo Presidente alla data di trasmissione della presente Scheda di Valutazione, il NdV ha effettuato le seguenti audizioni, tutte in presenza e on line:

I ciclo di audizioni:

- 07 febbraio 2024: Organi di Governo centrali (in particolare, Rettore e Direttore Generale);
- 10 settembre 2024: audizione della Facoltà di Scienze Tecnologiche e Innovazione e del PhD in Big Data ed Intelligenza Artificiale;
- 11 settembre 2024: audizione della Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche e del PhD in Gestione Finanziaria d'Impresa e Prevenzione della Crisi;
- 12 settembre 2024: audizione della Facoltà di Scienze della Società e della Comunicazione e del PhD in Sostenibilità e Agenda ESG;
- 23 settembre 2024: audizione dei CdS in Design del Prodotto e della Moda (L-4) e in Ingegneria Gestionale (LM-31);
- 24 settembre 2024: audizione dei CdS in Comunicazione e Multimedialità (L-20) e in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni (LM-51);
- 01 ottobre 2024: audizione degli Organi di Governo centrali;
- 27 novembre 2024: audizione del PQA.

II ciclo di audizioni:

- 19 febbraio 2025: audizione dei Presidi di Facoltà e di Coordinatori dei PhD;
- 20 febbraio 2025: audizione dei Direttori di Dipartimento e degli Organi di Governo centrali;
- 05 marzo 2025: audizione dei CdS in Scienze Giuridiche (L-14) e in Management (LM-77) e della CPDS della Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche;
- 06 marzo 2025: audizione dei CdS in Scienze e Tecniche Psicologiche (L-24) e della CPDS della Facoltà Scienze della Società e della Comunicazione e audizione del CdS in Ingegneria Gestionale (LM-31) e della CPDS delle Facoltà di Scienze Tecnologiche e Innovazione;
- 03 aprile 2025: audizione dei PhD in Big Data ed Intelligenza Artificiale e in Gestione Finanziaria d'Impresa e Prevenzione della Crisi;
- 04 aprile 2025: Audizione del Dipartimento di Ingegneria e Scienze e della Facoltà di Scienze tecnologiche e dell'Innovazione e audizione del Dipartimento di Diritto e Istituzioni e della Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche.

Nel II ciclo sono stati oggetto di audizione i Dipartimenti con le Facoltà affini, i PhD e i CdS oggetto di visita nel processo di accreditamento periodico dell'Ateneo.

L'audizione dei Dipartimenti di Economia, Statistica e Impresa e di Scienze Umane e Sociali, della Facoltà di Scienze della Società e della Comunicazione, del PhD in Sostenibilità e Agenda ESG e di altri quattro CdS, da scegliere in modo che siano rappresentate tutte le Facoltà, è prevista a valle della visita di accreditamento periodico.

Le audizioni sono state gestite dal NdV coerentemente alle indicazioni dell'ANVUR per le CEV:

- analisi della documentazione sopra citata disponibile;
- predisposizione di un 'programma di audit', con l'evidenziazione delle aree da migliorare identificate sulla base dell'analisi documentale e dei punti da chiarire;
- svolgimento dell'audizione, con contestuale rendicontazione degli esiti.

I verbali delle audizioni riportano la documentazione presa in esame dal NdV, i partecipanti alle audizioni e una sintesi degli esiti sotto forma di raccomandazioni e suggerimenti. In particolare, si evidenzia che alle audizioni hanno sempre partecipato in presenza almeno tre componenti del NdV, tra cui il Presidente, e almeno un componente del PQA.



I verbali delle audizioni sono disponibili nell'area riservata del sito AQ dell'Ateneo all'indirizzo <https://www.unimercatorum.it/assicurazione-qualita/area-riservata>. (Password: AQ#2024! )

Si osserva, infine, che, ai fini dell'individuazione dei Corsi di Studio critici, il NdV ha adottato come criterio quello suggerito nelle LG per la Relazione Annuale dei NdV, e cioè la presenza, nel set minimo di indicatori selezionati per l'analisi dei CdS, di indicatori che presentano risultati con valori più bassi del 20% (o 1/5 per gli indicatori in forma di rapporto) rispetto al benchmark di riferimento dei CdS della stessa Classe.

I CdS dell'Ateneo, come quelli degli altri Atenei telematici, evidenziano, in generale, criticità negli indicatori che dipendono dalla disponibilità di docenza strutturata. A questo riguardo, si osserva che l'Ateneo, come documentato nella Scheda di Valutazione relativa alla Sede (cfr. SV Sede, B.1), ha definito un piano di reclutamento in corso di realizzazione per adeguare la disponibilità di docenza strutturata ai recenti requisiti ministeriali.

### **C.3.3**

Il NdV documenta i risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ nella sua *Relazione annuale del Presidio della Qualità* ( **C.3\_2\_** ).

L'Ateneo ha approvato le *Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni* (**C.3\_4\_**, § 2.2) proposte dal Presidio della Qualità, che elencano i documenti prodotti dagli organi e dalle strutture coinvolti a vario titolo nei processi di AQ, tra cui le Relazioni annuali del NdV. Dette Linee Guida danno chiara evidenza che tutti gli organi e strutture con responsabilità nell'AQ hanno accesso a tutta la documentazione prodotta.

Pertanto, la Relazioni annuali del NdV vengono sistematicamente resi disponibili non solo al PQA e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità, ma anche a tutti gli altri organi e strutture con responsabilità nell'AQ.

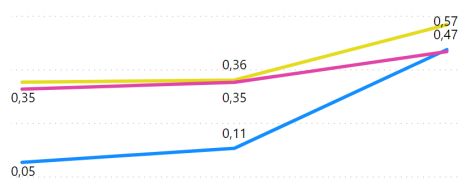
### **Autovalutazione:**

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che la pianificazione del processo di valutazione del sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del NdV, ancorché, allo stato, solo parzialmente implementata, in considerazione della recente ridefinizione del sistema di AQ dell'Ateneo per renderlo coerente con il Modello AVA, assicuri una efficace gestione di detto processo.

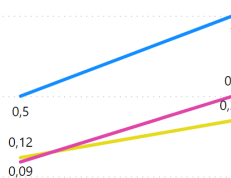


## Ambito C - Assicurazione della qualità

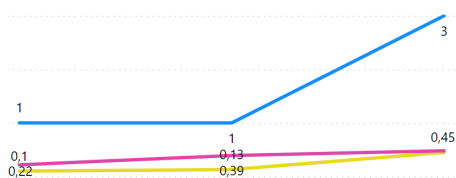
AVA3 - C.3.0.A - Nr. dei CdS con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.B - Nr. dei Corsi di dottorato con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.C - Nr. dei Dipartimenti con audizioni del NdV



2021 2022 2023 2021 2022 2023 2021 2022

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

[Dettaglio](#)

### Punti di Forza:

- Il Nucleo di Valutazione, attraverso la propria relazione annuale, effettua un'accurata analisi sistematica della pianificazione strategica e operativa predisposta dagli Organi di governo in funzione del raggiungimento degli obiettivi strategici dichiarati nella pianificazione d'Ateneo. Il Nucleo effettua inoltre la valutazione dell'andamento degli indicatori.
- Il Nucleo di Valutazione svolge un'efficace analisi dello stato del sistema di AQ mediante analisi documentale e audizioni a vari livelli in tal modo assicurando una costante interazione con gli Organi di ateneo e il PQA.
- Il Nucleo di Valutazione effettua le sue valutazioni anche mediante audizioni dei CdS, dei Dipartimenti, dei Dottorati di Ricerca e della Sede. Le audizioni, effettuate sul fondamento di specifiche Linee guida (Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)). Nel corso del 2024, il NdV ha effettuato 14 audizioni a Facoltà, Dipartimenti, CdS, Organi di governo e Presidio della Qualità. I verbali delle audizioni riportano la documentazione presa in esame dal NdV, i partecipanti alle audizioni e una sintesi degli esiti sotto forma di raccomandazioni e suggerimenti. Alle audizioni hanno sempre partecipato in presenza almeno tre componenti del NdV, tra cui il Presidente, e almeno un componente del PQA. I verbali delle audizioni sono disponibili nell'area riservata del sito AQ dell'Ateneo.
- Tutte le attività del NdV riguardanti l'AQ della Qualità che sono riportate in documenti ufficiali, sono sempre trasmesse, secondo la competenza, ai Coordinatori dei CdS, al Direttore di Dipartimento, al DG e al Rettore (per il Senato Accademico) e trovano sempre visibilità e accessibilità nell'archivio documentale contenuto nel sito dell'Ateneo.

**Aree di miglioramento:**

- In considerazione delle specifiche caratteristiche dei CdS e della notevole crescita del numero degli iscritti, la pianificazione delle audizioni dei CdS e degli Organi di Governo da parte del Nucleo è suscettibile di un'ulteriore intensificazione.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Pienamente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti sempre positivi e confronti prevalentemente positivi.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**C.3\_1\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)

**Dettagli:**§ 4.1.3

**File:**C.3\_1\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---

- **Titolo:**C.3\_2\_

**Descrizione:**Relazione annuale del Presidio della Qualità

**Dettagli:**intero documento

**File:**C.3\_2\_Relazione Annuale.pdf

---

- **Titolo:**C.3\_3\_

**Descrizione:**Sistema di Assicurazione della Qualità (Sistema di AQ)

**Dettagli:**§2.3

**File:**C.3\_3\_Sistema di Assicurazione della Qualità (Sistema di AQ).pdf

---

- **Titolo:**C.3\_4\_

**Descrizione:**Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni

**Dettagli:**§ 2.2

**File:**C.3\_4\_Linee Guida per la comunicazione e il coordinamento interni.pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:**C.3\_S1\_

**Descrizione:**Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**C.3\_S1\_ Rapporto di Riesame 2025 del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello Sede e del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.pdf

---

## **D) QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI**

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva della programmazione e dell'articolazione dell'offerta formativa, anche in relazione al contesto di riferimento nazionale e internazionale. Aspetti importanti riguardano: (i) la progettazione e l'aggiornamento dei corsi di studio, tenendo conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dal contesto di riferimento anche in relazione agli obiettivi di internazionalizzazione e alle diverse modalità di erogazione della didattica (in presenza, a distanza o di tipo misto, (ii) lo sviluppo di un'offerta formativa dei Corsi di Studio coerente con la docenza e le risorse logistiche, infrastrutturali, didattiche e di ricerca possedute, (iii) l'attenzione dei Corsi di Studio agli studenti, attraverso la programmazione e l'attuazione di attività efficaci di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, di modalità chiare e trasparenti per l'ammissione ai diversi Corsi di Studio, di gestione delle carriere e di tutoraggio. Si valuta anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della didattica e degli studenti.

### **D.1)**

#### **D.1) Programmazione dell'offerta formativa**

**D.1.1** L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della Qualità nell'European Higher Education Area (EHEA); la visione tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento e viene comunicata in modo trasparente.

**D.1.2** L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente la propria offerta formativa attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.

**D.1.3** L'Ateneo promuove iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze di università, alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali e ai Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

#### **Autovalutazione:**

##### **D.1.1**

La visione complessiva – intesa come ambizione, aspirazione – di Universitas Mercatorum dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo è quella di offrire CdS in ambiti disciplinari con concrete prospettive occupazionali, compatibili con le modalità di erogazione tipiche di un'Università telematica qual è Universitas Mercatorum – e, quindi, con una didattica prevalentemente o integralmente a distanza – e con le competenze disponibili o acquisibili, coerenti con le seguenti politiche per l'AQ della didattica dell'Ateneo, riportate nel documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* (D.1\_1\_, § 5.2 a):

- Identificazione della domanda di formazione
  - I Corsi di Studio devono essere attenti alle richieste di formazione esplicitata dal contesto internazionale, nazionale e territoriale e valorizzare il rapporto con le organizzazioni rappresentative nel mondo della produzione, dei servizi e delle professioni di riferimento;
- Corsi di Studio 'centrati sullo studente', coerenti con la domanda di formazione a livello internazionale, nazionale e territoriale
  - La progettazione dei CdS deve prevedere una precisa identificazione del profilo culturale e professionale dei laureati, coerente con la domanda di formazione identificata; gli obiettivi formativi devono essere chiaramente definiti e coerenti con i profili identificati; il percorso formativo deve essere coerente con gli obiettivi formativi stabiliti; i metodi di valutazione dell'apprendimento degli studenti devono assicurare un corretto e credibile accertamento del livello di raggiungimento dei risultati di apprendimento attesi.

La visione complessiva di Universitas Mercatorum dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo è anche del tutto coerente con la Missione dell'Ateneo, intesa come lo scopo dell'esistenza dell'Ateneo come espresso dagli Organi di Governo, laddove si afferma: "Obiettivi primari di Universitas Mercatorum sono, pertanto, la formazione culturale, scientifica, professionale e umana degli studenti, attraverso percorsi formativi e una didattica innovativa, per un agire professionale al servizio della società e per lo sviluppo del sistema socio-economico", e con la Visione dell'Ateneo, laddove si afferma: "Universitas Mercatorum ambisce ad essere un'istituzione di formazione ..., che conosce i territori e le comunità, che accompagna e sostiene le

Imprese", entrambe – Missione e Visione – riportate nel documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* (D.1\_1\_, §§ 2. e 3.).

Inoltre, la coerenza con gli standard e le linee guida per l'AQ nell'area Europea dell'alta formazione è oggetto della seguente politica per l'AQ, stabilita sempre nel documento nel documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* (D.1\_1\_, § 5.2 a):

- Corsi di Studio che soddisfano gli standard per l'AQ condivisi a livello internazionale, in particolare a livello Europeo (EHEA)
  - I Corsi di Studio devono adottare il sistema di AQ dell'Ateneo, coerente con gli standard del documento 'Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area' e con i requisiti AVA. L'Ateneo ne monitora l'applicazione attraverso il Presidio della Qualità.

La visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo è comunicata in modo trasparente: il documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* è, infatti, un documento pubblico, disponibile sul sito dell'Ateneo all'indirizzo <https://www.unimercatorum.it/assicurazione-qualita%C3%A0/documenti-strategici-e-programmatici-di-ateneo>

La programmazione dell'offerta formativa è oggetto del documento *Politica e programmazione dell'offerta formativa* (D.1\_2\_), al quale si rimanda, che viene periodicamente aggiornato in occasione, in particolare, della proposta di istituzione di nuovi CdS.

L'offerta formativa complessiva dell'Ateneo è accessibile dalla home page del sito dell'Ateneo (<https://www.unimercatorum.it/>) alla voce 'Offerta formativa'.

### **D.1.2**

L'Ateneo definisce la propria offerta formativa attraverso i *Regolamenti didattici dei CdS*, aggiornati annualmente, in quanto seguono la coorte di studenti di ciascun anno accademico, e resi disponibili sul sito web dell'Ateneo all'indirizzo <https://www.unimercatorum.it/ateneo/documenti-ufficiali>.

Il loro format recepisce le informazioni richieste per il Regolamento didattico del CdS dalla normativa vigente (art. 12 del DM 270/2004), ma raccoglie anche informazioni sul percorso di formazione e sull'organizzazione e gestione del CdS per mantenere gli studenti informati e aggiornati.

Di seguito è riportato l'indice tipo dei Regolamenti didattici dei CdS:

- Sommario
- Art. 1 – Titolo. Obiettivi. Durata. Crediti
- Art. 2 – Sbocchi professionali e occupazionali Obiettivi formativi specifici, Risultati di apprendimento attesi
- Art. 3 – Accesso al Corso di Laurea/Laurea Magistrale
- Art. 4 – Curricula formativi e articolazione degli insegnamenti per Anno Accademico
- Art. 5 – Crediti formativi
- Art. 6 – Erogazione della didattica on line e materiali didattici
- Art. 7 – Approccio all'insegnamento e all'apprendimento
- Art. 8 – Iscrizione contemporanea a due corsi di istruzione superiore
- Art. 9 – Obblighi di frequenza on line
- Art. 10 – Studenti con specifiche esigenze
- Art. 11 – Tirocini curriculare (se previsto)
- Art. 12 - Mobilità internazionale e riconoscimento degli studi compiuti
- Art. 13 – Prove di verifica
- Art. 14 – Prova finale
- Art. 15 – Riconoscimento Crediti Formativi Universitari
- Art. 16 – Consiglio del Corso di Studi
- Art. 17 – Trasparenza e Assicurazione della Qualità
- Art. 18 – Norma di rinvio
- Art. 19 – Entrata in vigore
- Art. 20 – Modifiche al Regolamento

- ALLEGATO 1
  - Il Corso di Studio in breve
  - Profilo professionale e sbocchi occupazionali (Scheda SUA-CdS, QUADRO A2.a)
  - Obiettivi formativi specifici del Corso (Scheda SUA-CdS, QUADRO A4.a)
  - Risultati di apprendimento attesi (Scheda SUA-CdS, QUADRI A4.b.1 e A4.c)
  - Piano di studio/Curricula
- ALLEGATO 2
  - Elenco degli insegnamenti e delle altre attività formative

### **D.1.3**

L'Internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva è una politica per la qualità dell'Ateneo, a fronte della quale il documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* [D.1\_1\_, § 5.2 b) - § 6.2 c)] stabilisce le seguenti politiche per l'AQ:

- a livello Corsi di Studio:
  - Mobilità internazionale in uscita di studenti e docenti
    - L'Ateneo deve stabilire accordi per la mobilità in uscita degli studenti con Atenei che garantiscano semestri con insegnamenti pienamente riconoscibili ai fini della carriera degli studenti. I CdS devono favorire la mobilità internazionale degli studenti.
  - CdS a doppio titolo o a titolo congiunto
    - I Dipartimenti devono promuovere l'offerta di CdS a doppio titolo o a titolo congiunto.

a livello Corsi di Dottorato di Ricerca:

- Internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca
  - I Dipartimenti devono promuovere l'internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca.

Il *Piano Strategico 2024-2026* (D.1\_3\_) prevede specifiche azioni per l'internazionalizzazione dei CdS, con particolare riferimento alla mobilità di studenti e docenti, nell'ambito dell' Obiettivo 1.2.3 - Migliorare l'internazionalizzazione della didattica, e per l'internazionalizzazione dei Corsi di dottorato di ricerca, in particolare per Promuovere la realizzazione di Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere, nell'ambito dell' Obiettivo 2.2.3 - Migliorare l'internazionalizzazione della ricerca.

L'Ateneo ha adottato specifiche iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, riportate nel documento *Iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa* (D.1\_4\_), al quale si rimanda.

### **Autovalutazione:**

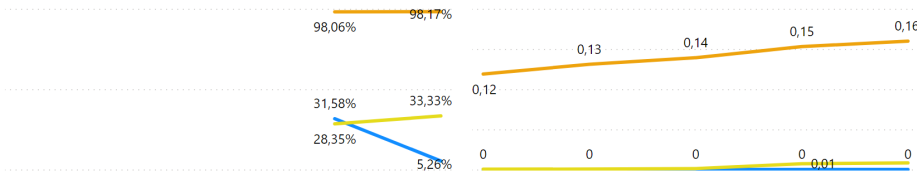
L'Ateneo ha una chiara visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, definisce e comunica chiaramente e pubblicamente la propria offerta formativa attraverso i propri regolamenti e promuove iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva. Pertanto, si ritiene che il processo di programmazione dell'offerta formativa sia adeguatamente gestito.



## Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

AVA3 - D.1.0.A - % CdS attivi in regola con i requisiti di docenza

AVA3 - D.1.0.B - Nr. di insegnamenti in lingua straniera (PRO3)



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

2023 2024  
Dettaglio

### Punti di Forza:

- L'Ateneo dispone di una visione complessiva dell'offerta formativa, formalizzata in documenti resi pubblici nel sito di Ateneo (Visione e politiche per la qualità, Piano Strategico di Ateneo 2024–2026), che tiene conto, attraverso il legame strutturale e consolidato con il Sistema Camerale, delle esigenze delle parti interessate e del contesto socio-economico di riferimento. La sezione del sito dedicata all'offerta formativa offre informazioni dettagliate riguardanti, oltre ai corsi (L e LM) e ai Dottorati di ricerca, anche i Master e corsi di formazione attivati.
- L'Ateneo ha elaborato, come si evince dalla documentazione, il documento di progettazione dell'offerta formativa per l'a.a. 2024/25 che riporta la progettazione dei CdS di nuova attivazione. Con riferimento alla programmazione strategica dell'Ateneo nell'ambito dell'offerta formativa, il documento illustra, quasi sempre in modo analitico, la dotazione di personale docente strutturato e la relativa analisi, con riguardo alle proposte di nuova attivazione per l'a.a. 2024/25, i fabbisogni del mercato del lavoro e dei profili in uscita dei Corsi in via di attivazione.
- L'offerta formativa dell'Ateneo è comunicata in modo trasparente e accessibile attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale di Ateneo. La presentazione dell'offerta formativa dell'Ateneo è corredata da documenti istituzionali ufficiali – tra cui i regolamenti didattici dei corsi, le relative scheda SUA-CdS, le schede insegnamento e la Carta dei Servizi. Nel sito istituzionale sono altresì pubblicate le informazioni aggiornate relative alle attività di orientamento e alle modalità di accesso ai corsi dell'Ateneo.
- La pianificazione strategica di Ateneo prevede, ai fini del potenziamento dell'internazionalizzazione della didattica, azioni dedicate e target rimodulati alla luce della priorità che l'Ateneo riserva ai fini del raggiungimento degli obiettivi relativi al profilo in esame.

### **Aree di miglioramento:**

- Il Regolamento didattico di Ateneo e la regolamentazione relativa alle modalità di svolgimento delle verifiche degli insegnamenti dei CdS non sono allineati.
- Il Regolamento didattico e la disciplina contenuta nel Regolamento della prova finale e della tesi di laurea, con particolare riferimento alle prova finale nei CdS triennali, non sono allineate.
- Il documento "Politica e programmazione dell'offerta formativa" presenta margini di miglioramento sotto il profilo della necessità di esplicitare le esigenze economico-finanziarie derivanti dai numerosi piani di raggiungimento in essere e quelle legate alle istituzioni di nuovi corsi.
- La versione in lingua del sito dedicata ai CdS non risulta attiva.
- Seppure l'Ateneo abbia inserito obiettivi di internazionalizzazione nel proprio piano strategico e siano presenti diversi accordi con partner stranieri, risulta ancora esiguo il numero di visiting professor che arricchiscano l'offerta formativa dei CdS e dei dottorati.

### **Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente**

#### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda all'Ateneo di sviluppare maggiormente, nell'ambito dell'aggiornamento annuale del documento "Politica e programmazione dell'offerta formativa", l'analisi di sostenibilità economico-finanziaria, evidenziando come la stessa sia garantita in considerazione delle esigenze derivanti dai numerosi piani di raggiungimento in essere e di quelle legate ai nuovi corsi di cui si propone l'istituzione.

#### **Controdeduzioni:**

L'Ateneo osserva che il documento 'Politica e programmazione dell'offerta formativa' non è un documento annuale, bensì è un documento che deve essere prodotto in caso di attivazione di nuovi CdS, a norma delle Linee Guida ANVUR per la progettazione in qualità dei corsi di studio di nuova istituzione.

Poiché nell'a.a.2024/25 non è stata richiesta l'attivazione di nuovi CdS, il documento reso disponibile alla CEV è quello prodotto a supporto della richiesta dell'istituzione dei nuovi CdS da attivare nell'a.a 2024/25, compilato a fine 2023, quando non era ancora stato approvato il DM 1835/2024.

Conseguentemente, il documento analizzava, si ritiene in modo chiaro e adeguato, la sostenibilità economico-finanziaria dell'offerta formativa programmata sulla base delle regole vigenti alla data della compilazione del documento.

L'adeguamento delle risorse di docenza al DM 184/2024 non comportava, di per sé, la compilazione di un nuovo documento 'Politica e programmazione dell'offerta formativa', visto che – si ribadisce – non era prevista la richiesta di istituzione di nuovi CdS da attivare nell'A.A. 2025/26.

L'Ateneo auspica che, alla luce delle controdeduzioni sopra riportate, la CEV riveda la valutazione del punto di attenzione in considerazione.

#### **Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:**

*La CEV prende atto delle controdeduzioni formulate dall'Ateneo, procedendo alle seguenti considerazioni:*

Nonostante il documento 'Politica e programmazione dell'offerta formativa' non sia chiaramente un documento annuale, bensì il documento prodotto per l'attivazione dei nuovi CdS per l'a.a. 2024/2025, la CEV ne ha notato il carattere pluriennale.

La CEV osserva che, nel documento citato, a fronte di una accurata descrizione dell'andamento nel tempo dell'offerta formativa di ateneo non corrisponde alcuna descrizione della sostenibilità economica finanziaria. Si legge solamente che "Il Consiglio di Amministrazione è garante della sostenibilità economico-finanziaria dell'Offerta Formativa dell'Ateneo, con riferimento, in particolare, alla copertura dei costi del personale docente e non docente e dei costi di gestione delle infrastrutture e dei servizi per la Didattica e la Ricerca." La CEV non ritiene che questa affermazione costituisca un'analisi chiara e dettagliata della sostenibilità economico-finanziaria dell'offerta formativa programmata come indicato nelle controdeduzioni e pertanto ha ritenuto opportuno formulare la raccomandazione relativa.

*Si ritiene pertanto che la controdeduzione non includa elementi aggiuntivi tali da giustificare una eliminazione della raccomandazione*



e la modifica della valutazione di questo PdA.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Non soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di valori costantemente bassi o in calo e di confronti principalmente negativi nel periodo considerato.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**D.1\_1\_

**Descrizione:**Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali

**Dettagli:**§2 § 3 § 5.2 a § 5.2 b § 6.2 c

**File:**D.1\_1\_Visione e politiche per la Qualità delle attività istituzionali e gestionali.pdf

---

- **Titolo:**D.1\_2\_

**Descrizione:**Politica e programmazione dell'offerta formativa

**Dettagli:**Intero documento

**File:**D.1\_2\_Politiche e Programmazione dell'Offerta Formativa.pdf

---

- **Titolo:**D.1\_3\_

**Descrizione:**Piano Strategico di Ateneo 2024-2026

**Dettagli:**Intero documento

**File:**D.1\_3\_Piano Strategico di Ateneo 2024-2026.pdf

---

- **Titolo:**D.1\_4\_

**Descrizione:**Iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa

**Dettagli:**Intero documento

**File:**D.1\_4\_Iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa.pdf

---

## D.2)

### D.2) Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente

**D.2.1** L'Ateneo fa sì che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i Dottorati di Ricerca tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, CUN, ANVUR, NdV, CPDS, etc.). In presenza di Corsi di Studio a distanza, l'Ateneo motiva, dal punto di vista dell'efficacia formativa e delle esigenze organizzative, l'adozione del relativo modello di erogazione misto, prevalentemente o integralmente a distanza.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.1 e D.PHD.1 dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

**D.2.2** Nella progettazione ed erogazione dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, l'Ateneo promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente, che incentivi studenti e dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento e contribuisca a stimolarne la motivazione, lo spirito critico e l'autonomia organizzativa.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

**D.2.3** L'Ateneo si accerta che, in fase di progettazione iniziale e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

**D.2.4** L'Ateneo si accerta che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità e ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

**D.2.5** L'Ateneo si accerta che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata dai CdS, dai Corsi di Dottorato di Ricerca e dai Dipartimenti e rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione, fino ai Corsi di Dottorato di Ricerca ove attivati.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.4.2 e D.PHD.3.3 dei CdS e Corsi di Dottorato oggetto di visita].

#### Autovalutazione:

##### D.2.1

Si premette innanzitutto che l'Ateneo fa sì e/o si accerta dell'adeguatezza della gestione dei processi dell'AQ da parte delle strutture periferiche (CdS, PhD, Facoltà, Dipartimenti) e della loro efficacia attraverso procedure standard, che prevedono:

- la definizione di indicazioni/linee guida per la gestione dei processi dell'AQ nella responsabilità delle strutture periferiche;
- il monitoraggio e la valutazione della gestione dei processi e della loro efficacia.

La consultazione con le parti interessate è elemento imprescindibile sia nella progettazione sia nell'aggiornamento dell'offerta formativa complessiva dell'Ateneo, a cui corrisponde una specifica politica per l'AQ dell'Ateneo, riportata nel documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo (D.2\_1\_, § 5.2 a)*:

- Identificazione della domanda di formazione

I CdS devono essere attenti alle richieste di formazione esplicitata dal contesto internazionale, nazionale e territoriale e valorizzare il rapporto con le organizzazioni rappresentative nel mondo della produzione, dei servizi e delle professioni di riferimento come evidenziato sia nelle *Linee Guida per l'AQ dei CdS in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ CdS) (D.2\_2\_, § D.CDS.1.1.2)* sia nelle *Linee Guida per l'AQ dei PhD in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ PhD) (D.2\_3\_, § D.PHD.1.1)*.

Per quanto riguarda i CdS, con riferimento alla progettazione dell'offerta formativa, l'Ateneo si è dotato di una specifica procedura ai fini, innanzitutto, della identificazione dei CdS da istituire e attivare e, quindi, della definizione della loro offerta formativa, descritta nei *Documenti di progettazione dei CdS*, allegati al Quadro D.5 delle SUA-CdS. La procedura, strettamente connessa alle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, prevede il contributo fondamentale dei Comitati di Indirizzo, istituiti per tutti i CdS dell'Ateneo e per la cui costituzione e gestione l'Ateneo ha definito le *Linee Guida per la costituzione e la gestione dei Comitati di Indirizzo dei CdS (D.2\_4\_)*, alle quali si rimanda.

La gestione della progettazione dei CdS secondo le indicazioni sopra riportate è documentata, in particolare, nei Quadri A1.a delle SUA-CdS.

Con riferimento all'aggiornamento dell'offerta formativa, il sistema di AQ dell'Ateneo adeguato al Modello AVA 3 prevede che detto processo sia preceduto dal 'Riesame del funzionamento del sistema di AQ a livello CdS' e, in particolare, dal 'Riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS', documentato nelle *LG M&V&R [D.2\_5\_ § 4.3 b)]*, in cui i CdS devono prendere in considerazione, tra l'altro, proprio gli esiti della consultazione delle parti interessate esterne effettuate dopo il precedente

riesame.

I CdS effettueranno il loro primo Riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS nel 2026, in quanto le LG M&V&R stabiliscono che detto riesame non vada fatto nell'anno in cui si compila il Rapporto di Riesame Ciclico.

Coerentemente a quanto previsto dalla LG M&V&R [D.2\_5, § 4.2 a) - § 4.1.3 c)], i processi di progettazione e di aggiornamento dell'offerta formativa sono poi monitorati dal Presidio e valutati dal NdV, che ne documentano gli esiti nelle proprie relazioni annuali.

Per quanto riguarda i Corsi di Dottorato di Ricerca, le *Linee Guida per l'AQ dei Corsi di Dottorato di Ricerca* (LG AQ PhD) (D.2\_3\_, § D.PHD.1.1) evidenziano che, in fase di progettazione sia iniziale sia in itinere, "i rapporti con le parti interessate ai profili culturali e professionali che il PhD intende formare interne ed esterne, in particolare con quelle del mondo della ricerca e quelle del lavoro che operano nel settore della ricerca a livello almeno nazionale, sono momenti di grande importanza ai fini della definizione e dell'aggiornamento del progetto formativo e di ricerca del PhD. La consultazione delle parti interessate è un elemento fondamentale per la progettazione".

Anche in questo caso, il sistema di AQ dell'Ateneo prevede che l'aggiornamento dell'offerta formativa dei PhD sia preceduto dal 'Riesame del funzionamento del sistema di AQ a livello PhD', documentato nelle LG M&V&R [D.2\_5\_ § 4.5 c)], in cui i PhD devono prendere in considerazione, tra l'altro, proprio gli esiti della consultazione delle parti interessate esterne.

La documentazione delle parti interessate consultate e la presenza dell'Advisory Board, ancorché non specifico per i vari PhD, è documentata nel § D.PHD.1.1 della SUA-PhD dei PhD dell'Ateneo, che riportano, tra le fonti documentali del PdA D.PHD.3, i Rapporti di riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD, effettuati per la prima volta nel marzo 2025.

Anche in questo caso, coerentemente a quanto previsto dalla LG M&V&R [D.2\_5\_ § 4.2 c) - § 4.1.3 e)], i processi di progettazione e di aggiornamento dell'offerta formativa sono monitorati dal Presidio e valutati dal NdV, che ne documentano gli esiti nelle proprie relazioni annuali.

## **D.2.2**

La promozione di un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente è una specifica politica per l'AQ dell'Ateneo, riportata nel documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* [D.2\_1\_ § 5.2 a)]:

- Approccio all'insegnamento e all'apprendimento "centrato sullo studente".

I percorsi formativi devono favorire l'autonomia degli studenti nella definizione del proprio percorso formativo e nell'organizzazione del proprio apprendimento. I Corsi di Studio devono proporre una didattica attiva, in grado di garantire il coinvolgimento degli studenti nei processi di insegnamento e apprendimento e favorire un apprendimento critico.

alla quale corrisponde l'azione 'Promuovere l'innovazione nelle metodologie di insegnamento' dell'Obiettivo 1.3.1 - Innovare la didattica del *Piano strategico 2024-2026* (D.2\_6\_) e l'impegno di tutti i CdS dell'Ateneo, che nei loro *Regolamenti didattici*, prevedono un articolo specifico che recita: "Il CdS promuove un approccio alla didattica 'centrato sullo studente', che incoraggia gli studenti ad assumere un ruolo attivo nel processo di insegnamento e apprendimento, creando i presupposti per l'autonomia dello studente nelle scelte, prevedendo metodi didattici che favoriscano la partecipazione attiva nel processo di apprendimento e l'apprendimento critico degli studenti e favorendo l'autonomia dello studente nell'organizzazione dello studio", coerentemente a quanto richiesto dalle LG AQ CdS (D.2\_2\_, D.CDS.2.3.1).

In particolare, l'Ateneo promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente attraverso le iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e dei tutor a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte a distanza, riportate nel documento *Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione* (D.2\_7\_), alle quali si rimanda.

Pertanto, l'organizzazione didattica delle Università telematiche in generale e di Universitas Mercatorum in particolare crea di per sé i presupposti per l'autonomia dello studente con l'offerta di un modello didattico flessibile, che consente di gestire in modo personalizzato tempi, spazi e modalità di apprendimento. Il supporto costante di docenti e tutor garantisce un equilibrio tra indipendenza nello studio e assistenza formativa, offrendo opportunità di confronto e approfondimento.

## **D.2.3**

Anche la valorizzazione del legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi corrisponde a specifiche politiche per l'AQ dell'Ateneo, riportate nel documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* [D.2\_1\_ § 5.2 a)]:

- Offerta formativa collegata all'attività di Ricerca

L'Ateneo deve promuovere e privilegiare la propria offerta didattica diversificata nelle aree disciplinari oggetto di attività di ricerca e in particolare, per quanto riguarda l'offerta formativa di secondo e terzo livello, nelle aree disciplinari nelle quali si propone di sviluppare attività di ricerca riconoscibile a livello nazionale e internazionale.

- Qualificazione didattica e scientifica dei docenti

L'Ateneo deve promuovere la qualificazione didattica dei docenti e deve affidare lo svolgimento degli insegnamenti a docenti con qualificazione scientifica coerente con i contenuti degli stessi.

Sia le LG AQ CdS (**D.2\_2\_D.CDS.3.1.3**) sia le LG AQ PhD (**D.2\_3\_**, **D.PHD.2.1**) evidenziano l'esigenza dell'adeguatezza qualitativa, oltreché quantitativa, del corpo docente.

Conseguentemente, in fase di progettazione e di aggiornamento dei CdS e dei PhD le Facoltà e i Dipartimenti proponenti sono tenuti a definire obiettivi formativi coerenti con le competenze disponibili o acquisibili e in fase di attribuzione degli incarichi di insegnamento a proporre docenti con qualificazione scientifica e/o professionale coerente con gli obiettivi e i contenuti degli insegnamenti. La coerenza degli obiettivi formativi con le competenze disponibili o acquisibili e della qualificazione dei docenti con gli obiettivi e i contenuti degli insegnamenti è documentata principalmente dai CV del personale docente.

La coerenza della gestione dei processi di valorizzazione del legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi con le indicazioni delle LG AQ CdS e delle LG AQ PhD è monitorata dal Presidio e valutata dal NdV, coerentemente a quanto previsto dalle LG M&V&R [**D.2\_5\_**, **§ 4.2 a)** - **§ 4.1.3 c)** - **§ 4.2 c)** - **§ 4.1.3 e)**]. Gli esiti dei monitoraggi del PQA e delle valutazioni del NdV sono documentati rispettivamente nella *Relazione annuale del PQA* e nella *Relazione annuale del NdV*.

#### **D.2.4**

Come le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità e ai DSA e ai BES, è documentato nella *Carta dei Servizi* (**D.2\_8\_§ 23**), alla quale si rimanda.

Anche in questo caso, la coerenza delle metodologie didattiche adottate con le indicazioni della Carta dei Servizi è monitorata dal Presidio e valutata dal NdV, coerentemente a quanto previsto dalle LG M&V&R [**D.2\_5\_§ 4.2 a)** - **§ 4.1.3 c)**], che ne documentano gli esiti nelle loro Relazioni annuali.

#### **D.2.5**

Un'offerta formativa costantemente monitorata e aggiornata dai CdS e dai PhD e che rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione, è una specifica politica per l'AQ dell'Ateneo, riportata nel documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* (**D.2\_1\_§ 5.2 a)**:

- Offerta formativa sistematicamente aggiornata

I Corsi di Studio devono essere in linea con i cambiamenti della società e del mercato del lavoro e riflettere le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in collegamento con l'offerta formativa post-laurea dell'Ateneo ribadita, in particolare, nelle LG AQ CdS (**D.2\_2\_§ D.CDS.4.2.2**).

In D.2.1 si è già detto che l'aggiornamento dell'offerta formativa dei CdS e dei PhD è preceduto, per i CdS, dal 'Riesame del percorso formativo e della gestione dei processi dell'AQ del CdS' e, per i PhD, dal 'Riesame del funzionamento del sistema di AQ a livello PhD', in cui sia i CdS sia i PhD devono prendere in considerazione, tra l'altro, la documentazione relativa all'evoluzione culturale e scientifica, anche a livello internazionale, delle aree scientifiche di riferimento rispettivamente dei CdS e dei PhD [cfr. LG M&V&R (**D.2\_5\_§ 4.3 b)** - **§ 4.6 c)**].

Anche in questo caso, la coerenza dei processi di riesame con quanto previsto dalle LG M&V&R è monitorata dal Presidio e valutata dal NdV coerentemente a quanto previsto dalle LG M&V&R [**D.2\_5\_§ 4.2 a)** - **§ 4.1.3 c)** - **§ 4.2 c)** - **§ 4.1.3 e)**], che documentano i relativi esiti nelle loro Relazioni annuali.

All'interno della sezione "Altri documenti – Allegati multimediali" è disponibile un video con la testimonianza della Dottoranda Maria Vittoria Castori.

#### **Autovalutazione:**

Sulla base di quanto sopra documentato, si ritiene che l'Ateneo assicuri una progettazione e un aggiornamento dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca incentrati sullo studente.



## Andamento KPI Ateneo

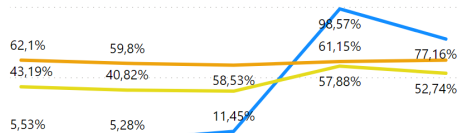
Riferimento

AVA3

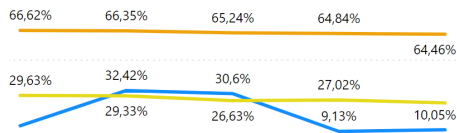
Edizione 10/2024

### Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

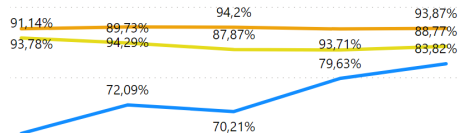
AVA3 - D.2.0.A - % CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire



AVA3 - D.2.0.B - % ore docenza erogata dai Docenti di a tempo indet.



AVA3 - D.2.0.C - % Docenti di ruolo indicati come di riferimento in SSD di base e caratt. nei Cds (L, LMCU, LM)



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

#### Punti di Forza:

- L'Ateneo, come risulta dai documenti e dalla visita in remoto ai CdS selezionati, progetta complessivamente e aggiorna l'offerta formativa attraverso consultazioni strutturate con le parti interessate e analisi di dati istituzionali.
- La progettazione e l'aggiornamento dell'offerta formativa risultano coerenti con le esigenze del contesto socio-economico, grazie al ricorso a studi di settore, consultazioni con portatori di interesse (anche tramite i comitati di indirizzo) ed interlocuzioni con enti e imprese, includendo talvolta anche partner internazionali nei Corsi di Dottorato ciò si traduce anche nella possibilità di svolgere stage e conseguire il titolo di *Doctor Europaeus*.
- L'Ateneo dimostra l'adozione di un modello di progettazione dei contenuti adeguato agli standard corroborato anche dalle audizioni dei CdS selezionati. Il modello è ispirato ai principi dell'apprendimento centrato sullo studente, in coerenza con quanto previsto dagli ESG, in particolare il punto 1.3. Il modello formativo proposto, strutturato in modalità telematica, si basa su una piattaforma e-learning avanzata che consente l'erogazione di contenuti fruibili in modo flessibile e personalizzato, favorendo l'autonomia dello studente nella gestione del proprio percorso di apprendimento.
- L'Ateneo valorizza il legame tra le competenze scientifico-disciplinari disponibili e gli obiettivi formativi dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, garantendo una coerenza sostanziale tra l'offerta didattica e le risorse accademiche interne così come dimostrato in fase di visita in loco. In fase di progettazione iniziale e aggiornamento dei percorsi formativi, viene monitorata la corrispondenza dei Settori Scientifico-Disciplinari (SSD) e delle competenze dei docenti, con particolare attenzione alla copertura dei contenuti formativi di base e caratterizzanti.
- L'Ateneo dimostra attenzione all'evoluzione scientifica e tecnologica dei settori di riferimento, integrando periodicamente nuove

competenze nella docenza, anche tramite collaborazioni con esperti esterni, in linea con gli obiettivi di aggiornamento e innovazione dell'offerta formativa.

- L'Ateneo integra in modo efficace l'evoluzione metodologica e tecnologica nella propria offerta formativa, assicurando un'interazione continua tra studenti, docenti e tutor, e riservando particolare attenzione all'accessibilità per studenti con disabilità, DSA e BES, mediante strumenti digitali flessibili e servizi di supporto personalizzati.
- Al fine di garantire che i contenuti didattici riflettano in modo puntuale lo stato più avanzato delle conoscenze disciplinari e scientifiche, l'Ateneo ha previsto in apposite linee guida un processo di monitoraggio e riesame che, a regime, dovrebbe essere costante e sistematico, con l'obiettivo di integrare l'evoluzione della ricerca con gli obiettivi educativi e rafforzare così la qualità complessiva dell'offerta e la sua rispondenza alle esigenze della società e del mondo del lavoro.

#### **Aree di miglioramento:**

- Si segnala all'Ateneo che tre dei CdS in visita, accreditati come corsi "integralmente a distanza", sono stati successivamente indicati in scheda SUA-CdS, quanto a modalità di erogazione, come corsi "prevalentemente a distanza". La modifica di erogazione, configurando una modifica di ordinamento, è avvenuta in difformità delle indicazioni MUR e delle linee guida CUN per la scrittura degli ordinamenti didattici.
- Il processo di consultazione delle parti interessate, seppur strutturato e supportato da apposite linee guida, necessita di maggiore sistematizzazione, anche nei casi di aggiornamento dell'offerta formativa, oltre che di maggiore formalizzazione.
- Nel corso della visita in loco è emersa una scarsa partecipazione interattiva degli studenti alle attività didattiche. L'Ateneo ha preso in carico tale aspetto con la prevista adozione di una nuova piattaforma in fase di test, di cui sarà possibile valutare l'efficacia nei prossimi mesi.
- Seppure l'Ateneo valorizzi il legame tra le competenze scientifico-disciplinari disponibili e gli obiettivi formativi dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, risulta migliorabile il processo di verifica e aggiornamento delle competenze interne, anche in relazione all'evoluzione scientifica e professionale dei settori.
- L'elevata numerosità degli studenti in taluni corsi, genera la necessità di migliorare il rapporto docente/tutor-studente ai fini di riequilibrare l'interazione e la piena efficacia dell'attività formativa.

#### **Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Parzialmente soddisfacente**

##### **Condizione:**

- Dopo attenta ricognizione rispetto alle eventuali modifiche relative alla tipologia di erogazione della didattica che abbiano interessato i Corsi presenti nell'offerta formativa, l'Ateneo deve sanare la situazione relativa ai CdS che hanno effettuato modifiche in ordine alla tipologia di erogazione in difformità delle indicazioni MUR e delle Linee Guida CUN per la scrittura degli ordinamenti didattici. La presente condizione deve essere assolta entro la prima finestra temporale utile per le modifiche dell'ordinamento didattico.

##### **Raccomandazione:**

- Pur essendo presenti consultazioni con le parti interessate, si raccomanda all'Ateneo di rafforzare ulteriormente la formalizzazione e sistematizzazione del processo di coinvolgimento dei portatori di interesse esterni, assicurando una tracciabilità più puntuale delle evidenze raccolte e del loro impatto sulle decisioni progettuali.
- Sebbene la coerenza tra docenza e obiettivi formativi sia garantita formalmente, si raccomanda di rafforzare ulteriormente la documentazione del processo di verifica e aggiornamento delle competenze interne, anche in relazione all'evoluzione scientifica e professionale dei settori, rendendo tale processo maggiormente visibile e tracciabile nei documenti di riesame.

## **Controdeduzioni:**

### **Condizione**

L'Ateneo ritiene di aver già risolto quanto indicato avendo realizzato entro giugno 2025 le modifiche di ordinamento vigenti dall'AA 2025/2026 come desumibile dalla istruttoria allegata.

L'Ateneo auspica che, alla luce delle controdeduzioni sopra riportate, la CEV riveda la valutazione del punto di attenzione in considerazione al fine di espugnare la condizione.

### **Raccomandazioni**

1. L'Ateneo osserva di aver documentato la pianificazione del processo di consultazione delle parti interessate da parte di CdS e PhD rispettivamente nelle *Linee Guida per la progettazione dei CdS* e nelle *Linee Guida per l'AQ dei Corsi di Dottorato di Ricerca in coerenza con l'approccio AVA 3*, evidenziando in particolare la necessità di assicurare la tracciabilità delle evidenze raccolte e di dare evidenza della coerenza degli obiettivi formativi con i fabbisogni formativi identificati

Osserva, inoltre, che l'Ateneo monitora e valuta la gestione e i risultati del processo di consultazione delle parti interessate, compreso l'impatto delle evidenze raccolte sulle decisioni progettuali, attraverso le attività di monitoraggio e valutazione rispettivamente del PQA e del NdV coerentemente a quanto previsto dalle *Linee Guida per il monitoraggio, la valutazione e il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ*.

Pertanto, si ritiene che l'Ateneo operi già in modo del tutto adeguato a "far sì che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i PhD tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento".

2. L'Ateneo osserva che, come peraltro evidenziato anche nella documentazione resa disponibile alla CEV, la coerenza tra docenza e obiettivi formativi è garantita non solo formalmente, ma anche sostanzialmente, attraverso la verifica dell'attività di ricerca svolta dai docenti (e, quindi, della relazione della stessa con l'evoluzione scientifica e professionale dei settori), documentata nei CV che i docenti sono richiesti di rendere disponibili (e rendono disponibili) sul sito dell'Ateneo.

## **Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:**

*La CEV prende atto della controdeduzione formulata dall'Ateneo sulla condizione, procedendo alle seguenti considerazioni:*

la documentazione istruttoria fornita dall'ateneo in fase di controdeduzioni ripercorre le modifiche ordinamentali di parte dell'offerta formativa dell'ateneo senza tuttavia chiarire come sia stato risolto il presunto errore materiale riferito dall'ateneo nel rispetto delle indicazioni MUR e delle Linee Guida CUN per la scrittura degli ordinamenti didattici.

*Si ritiene pertanto che la controdeduzione e l'istruttoria allegata non includano elementi aggiuntivi tali da giustificare una eliminazione della condizione e la modifica della valutazione di questo PdA.*

*Per quanto riguarda le raccomandazioni, la CEV prende atto delle controdeduzioni formulate dall'Ateneo, procedendo alle seguenti considerazioni:*

La CEV ha già verificato che l'ateneo ha documentato la pianificazione del processo di consultazione delle parti interessate da parte di CdS e PhD rispettivamente nelle Linee Guida per la progettazione dei CdS e nelle Linee Guida per l'AQ dei Corsi di Dottorato di Ricerca in coerenza con l'approccio AVA 3, evidenziando in particolare la necessità di assicurare la tracciabilità delle evidenze raccolte e di dare evidenza della coerenza degli obiettivi formativi con i fabbisogni formativi identificati.

La CEV ha raccomandato all'Ateneo di rafforzare ulteriormente la formalizzazione e sistematizzazione del processo di coinvolgimento dei portatori di interesse esterni, assicurando una tracciabilità più puntuale delle evidenze raccolte e del loro impatto sulle decisioni progettuali, in quanto dalla documentazione presentata dall'ateneo in fase di autovalutazione e dai riscontri raccolti in occasione della visita in sede non è emersa un'attività pienamente formalizzata e puntualmente tracciata.

La rilettura accurata delle relazioni annuali del Presidio della qualità e del Nucleo di valutazione, documenti già presentati dall'ateneo in fase di autovalutazione e citati nelle controdeduzioni, non ha fornito alla CEV ulteriori elementi utili a comprovare che l'Ateneo monitori e valuti la gestione e i risultati del processo di consultazione delle parti interessate, compreso l'impatto delle evidenze raccolte sulle decisioni progettuali.

La CEV sottolinea infine che la coerenza tra docenza e obiettivi formativi non possa essere garantita - formalmente, ma anche sostanzialmente - attraverso la mera verifica dell'attività di ricerca svolta dai docenti documentata nei CV disponibili sul sito dell'Ateneo, in quanto le linee guida del sistema AVA prevedono che tale coerenza sia verificata tenendo in considerazione i pareri del NdV, della CPDS, i rapporti riesame ciclico e gli esiti della consultazione delle parti interessate.

*Si ritiene che le controdeduzioni non includano elementi aggiuntivi tali da giustificare una eliminazione delle raccomandazioni e la*

modifica della valutazione di questo PdA.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Parzialmente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti altalenanti e di confronti in larga parte negativi.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**D.2\_1\_  
**Descrizione:**Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali  
**Dettagli:**§ 5.2 a  
**File:**D.2\_1\_Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali.pdf

---

- **Titolo:**D.2\_2\_  
**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ CdS)  
**Dettagli:**§ D.CDS.1.1.2 § D.CDS.4.2.2 D.CDS.3.1.3  
**File:**D.2\_2\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ CdS).pdf

---

- **Titolo:**D.2\_3\_  
**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ PhD)  
**Dettagli:**§ D.PHD.1.1 D.PHD.2.1  
**File:**D.2\_3\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ PhD).pdf

---

- **Titolo:**D.2\_4\_  
**Descrizione:**Linee Guida per la costituzione e la gestione dei Comitati di Indirizzo dei CdS  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**D.2\_4\_Linee Guida per la costituzione e la gestione dei Comitati di Indirizzo dei CdS.pdf

---

- **Titolo:**D.2\_5\_  
**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R)  
**Dettagli:**§ 4.2 a) - § 4.1.3 c) - § 4.2 c) - § 4.1.3 e) § 4.3 b) - § 4.6 c)  
**File:**D.2\_5\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---

- **Titolo:**D.2\_6\_  
**Descrizione:**Piano Strategico di Ateneo 2024-2026  
**Dettagli:**Intero documento  
**File:**D.2\_6\_Piano Strategico di Ateneo 2024-2026.pdf

---

- **Titolo:**D.2\_7\_  
**Descrizione:**Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche  
**Dettagli:**Intero Documento  
**File:**D.2\_7\_Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche.pdf

---

- **Titolo:**D.2\_8\_  
**Descrizione:**Carta dei servizi  
**Dettagli:**Art. 23



**File:**D.2\_8\_Carta dei servizi.pdf

---

**Fonti documentali a supporto delle Controdeduzioni**

- **Titolo:**Istruttoria

**Descrizione:**Progettazione e aggiornamento dei CdS

**Dettagli:**intero documento

**File:**istruttoria.pdf

---

## D.3)

### D.3) Ammissione e carriera degli studenti

**D.3.1** L'Ateneo organizza attività di orientamento in ingresso coerenti con le politiche e le strategie definite per l'ammissione degli studenti e che tengono conto delle loro aspirazioni, esigenze e motivazioni.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

**D.3.2** L'Ateneo definisce e comunica con chiarezza modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e per la gestione delle loro carriere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 dei CdS oggetto di visita].

**D.3.3** Se l'Ateneo si è dato una connotazione internazionale, adotta specifiche strategie per promuovere il reclutamento di studenti stranieri con particolare attenzione ai Corsi di Dottorato di Ricerca.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

**D.3.4** La gestione delle carriere tiene in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

**D.3.5** L'Ateneo promuove la realizzazione di attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale, ad attività specificamente indirizzate agli studenti più preparati e motivati e a servizi di counseling.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

**D.3.6** L'Ateneo prevede un'offerta adeguatamente ampia e articolata di attività di tutorato per gli studenti in ingresso e in itinere e di attività di orientamento in uscita.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

**D.3.7** L'Ateneo promuove iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alunni.

**D.3.8** Viene rilasciato il Diploma Supplement.

#### Autovalutazione:

#### D.3.1

Il documento *Relazione sulle attività di orientamento in ingresso e in itinere (D.3\_1\_§ da 1 a 7)*, al quale si rimanda, descrive l'organizzazione, i servizi offerti, le attività svolte nell'ambito del servizio di orientamento in ingresso di Universitas Mercatorum e dà evidenza della coerenza di tali attività con le strategie per l'ammissione degli studenti e di come tengano conto delle loro aspirazioni, esigenze e motivazioni.

Come riportato nelle *Linee Guida per la gestione dei servizi per gli studenti*, allegate alla *Relazione sulle attività di orientamento in ingresso e in itinere (D.3\_1\_Allegato 1)* e che forniscono specifiche indicazioni ai fini dell'efficacia della gestione dei servizi per gli studenti, l'adeguatezza del servizio di orientamento in ingresso è monitorata attraverso il 'Questionario per la rilevazione dell'opinione degli studenti su comunicazione, strutture, servizi e percorso formativo (Questionario CoSSeP)' compilato dai laureandi. Il questionario, le relative modalità di gestione e le modalità di pubblicizzazione e utilizzazione dei risultati dell'elaborazione dei questionari compilati sono documentate nelle *'Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutori aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati (LG questionari) (D.3\_2\_§ 5 e Allegato 4)*, alle quali si rimanda.

L'efficacia del servizio di orientamento in ingresso è monitorata in modo indiretto attraverso gli indicatori di carriera degli studenti del I anno resi disponibili trimestralmente dall'ANVUR nella SMA.

#### D.3.2

L'Ateneo ha definito il *Regolamento requisiti di ammissione ai Corsi di Studio (D.3\_3\_)*, che definisce i requisiti e le modalità di ammissione ai CdS e al quale si rimanda.

Le modalità per l'ammissione degli studenti e per la gestione delle loro carriere sono riportate nei *Regolamenti didattici dei CdS*, che vengono aggiornati annualmente, in quanto seguono la coorte di studenti di ciascun anno accademico, e sono resi disponibili sul sito web dell'Ateneo.

Informazioni sulle conoscenze e abilità richieste per l'accesso sono riportate sul sito dell'Ateneo nella pagine dedicate ai corsi di laurea (<https://www.unimercatorum.it/lauree-triennali>) e ai corsi di laurea magistrali (<https://www.unimercatorum.it/lauree-magistrali>) e le modalità per l'ammissione ai CdS sono anche riportate nei Quadri A3 delle SUA-CdS.

Informazioni sulle modalità di iscrizione sono riportate sul sito web dell'Ateneo all'indirizzo <https://www.unimercatorum.it/studenti/iscrizioni>.

### **D.3.3**

L'Ateneo non si è dato una connotazione internazionale e non adotta, allo stato, specifiche strategie per promuovere il reclutamento di studenti stranieri.

L'internazionalizzazione della didattica e della ricerca sono comunque politiche dell'Ateneo, per la realizzazione delle quali nel documento *Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo* [D.3\_4\_§ 5.2 b) - § 6.2 c)] sono definiti i seguenti orientamenti e indirizzi:

- Mobilità internazionale in uscita di studenti e docenti
  - L'Ateneo deve stabilire accordi per la mobilità in uscita degli studenti con Atenei che garantiscano semestri con insegnamenti pienamente riconoscibili ai fini della carriera degli studenti. I CdS devono favorire la mobilità internazionale degli studenti.
- CdS a doppio titolo o a titolo congiunto
  - I Dipartimenti devono promuovere l'offerta di CdS a doppio titolo o a titolo congiunto.

per la didattica e

- Internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca
  - I Dipartimenti devono promuovere l'internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca.

per la ricerca.

A fronte di questi indirizzi il *Piano strategico 2024-2026*(D.3\_5\_) ha definito le seguenti azioni:

- Incrementare i rapporti con Università straniere relativi alla mobilità internazionale degli studenti per lo svolgimento di periodi di formazione o di attività di tirocinio,
- Incrementare la mobilità internazionale degli studenti (periodi di formazione e attività di tirocinio),
- Incrementare la mobilità internazionale degli studenti (periodi di formazione e attività di tirocinio) (quest'ultima propedeutica alla promozione dell'offerta di CdS a doppio titolo o a titolo congiunto)

nell'ambito dell'Obiettivo 1.2.3

- Migliorare l'internazionalizzazione della didattica, per la didattica
- Promuovere la realizzazione di Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere,

nell'ambito dell'Obiettivo 2.2.3

- Migliorare l'internazionalizzazione della ricerca, e promuovere e valorizzare il dottorato di ricerca favorendo anche la sua dimensione internazionale.

nell'ambito dell'Obiettivo 2.3.2

- Sostenere e potenziare la ricerca, per la ricerca.

L'Ateneo ha raccolto e descritto le iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa nell'omonimo documento *Iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa* (D.3\_6\_), al quale si rimanda.

### **D.3.4**

Le Università telematiche sono nate proprio per rispondere alle esigenze di specifiche categorie di studenti (lavoratori in primis e, quindi, fuori sede, con figli piccoli, atleti, diversamente abili, etc.). Il primo e principale supporto per gli studenti con dette esigenze è, pertanto, costituito proprio dal modello didattico proposto dalle Università telematiche in generale e da Universitas Mercatorum in particolare, che offre una serie di vantaggi, i principali dei quali possono essere così individuati:

- la possibilità di studiare da remoto senza necessità di trasferimento. Gli studenti possono seguire l'intero percorso accademico senza doversi trasferire dalla propria abitazione o dover seguire le lezioni presso la sede dell'Ateneo. Questo aspetto è particolarmente vantaggioso per coloro che vivono in aree remote, fuori sede, per chi ha impegni lavorativi o familiari e per

studenti con difficoltà motorie.

- Orari flessibili per la gestione dello studio. Grazie alla piattaforma e-learning sempre accessibile, gli studenti possono organizzare il proprio tempo di studio in base alle esigenze personali, conciliando lo studio con il lavoro, la famiglia o altri impegni. Le lezioni registrate, il materiale didattico digitale e le web conference in modalità sincrona e asincrona permettono un apprendimento dinamico e autonomo.

Inoltre, il modello didattico proposto delle Università telematiche non solo rende l'istruzione universitaria più accessibile e inclusiva, ma favorisce anche una maggiore responsabilizzazione degli studenti, che possono gestire in autonomia il proprio percorso formativo senza rinunciare alla qualità dell'apprendimento.

Agli studenti con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES), Universitas Mercatorum offre, inoltre, un sostegno didattico personalizzato, descritto nei Regolamenti Didattici dei CdS. In particolare, Universitas Mercatorum favorisce l'inclusione e il diritto allo studio per studenti con disabilità attraverso le attività svolte dall'Ufficio Inclusione e collaborazioni con enti esterni, descritte nel documento *Relazione Servizi per l'inclusione (D.3\_7\_)*, al quale si rimanda.

### **D.3.5**

La realizzazione di attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale è prevista nell'ambito del servizio di tutorato in itinere, come documentato nelle *Linee Guida per la gestione dei servizi per gli studenti*, allegata alla *Relazione sulle attività di orientamento in ingresso e in itinere (D.3\_1\_Allegato 1)*.

### **D.3.6**

Come documentato nella *Carta dei Servizi (D.3\_8\_)*, il servizio di orientamento e tutorato in itinere è gestito attraverso i tutor, suddivisi nelle tre seguenti tipologie:

- tutor disciplinari, che svolgono la loro attività nelle classi virtuali dei corsi di studio, in possesso del titolo di dottore di ricerca o equipollente, o, in subordine, iscritti all'ultimo anno di un corso di dottorato;
- tutor dei corsi di studio, con funzioni di orientamento e monitoraggio, in possesso di almeno un titolo di studio universitario;
- tutor tecnici, con funzione di supporto tecnico, in possesso di almeno un titolo di studio universitario.

Coerentemente a quanto riportato nel documento *Linee Guida per la gestione dei servizi per gli studenti*, allegato al documento *Relazione sulle attività di orientamento in ingresso e in itinere (D.3\_1\_Allegato 1)*, al quale si rimanda, i principali servizi offerti riguardano l'avviamento al percorso formativo nei primi sei mesi di attività, il sostegno all'apprendimento dei contenuti, il supporto alla stesura del piano di studi personalizzato, il coordinamento delle attività di tirocinio professionalizzante, l'assistenza alle attività formative in laboratorio virtuale e durante le verifiche intermedie, la preparazione all'esame di profitto e alla prova finale e, in generale, l'assistenza agli studenti per il superamento delle criticità che possono sopraggiungere durante il percorso formativo.

Sempre nell'ambito del servizio di orientamento e tutorato in itinere, il documento *Relazione sulle attività di orientamento in ingresso e in itinere (D.3\_1\_§ da 8 a 12)*, al quale si rimanda, descrive l'organizzazione, i servizi offerti, le attività svolte dall'Ufficio Tirocini dell'Ateneo.

L'adeguatezza del servizio di orientamento e tutorato in itinere, come già quella del servizio orientamento in ingresso, è monitorata attraverso il Questionario CoSSeP compilato dai laureandi.

L'efficacia del servizio è monitorata in modo indiretto attraverso gli indicatori di carriera degli studenti resi disponibili trimestralmente dall'ANVUR nella SMA e, per quanto riguarda le attività gestite dall'Ufficio Tirocini, dai questionari compilati dagli studenti e dai tutor aziendali a valle dello svolgimento dei tirocini.

Il documento *Relazione sulle attività di orientamento in uscita (D.3\_9\_)*, al quale si rimanda, descrive l'organizzazione, i servizi offerti, le attività svolte nell'ambito del servizio di orientamento in uscita di Universitas Mercatorum e, anche in questo caso, dà evidenza di come tali attività tengano conto delle aspirazioni, delle esigenze e delle motivazioni degli studenti.

Anche l'adeguatezza del servizio di orientamento in uscita è monitorata attraverso il 'Questionario per la rilevazione dell'opinione degli studenti su comunicazione, strutture, servizi e percorso formativo (Questionario CoSSeP)' compilato dai laureandi.

L'efficacia del servizio di orientamento in uscita è monitorata in modo diretto attraverso i questionari compilati dai laureati ad un anno dalla laurea e in modo indiretto attraverso gli indicatori relativi all'occupazione dei laureati ad un anno dal titolo resi disponibili trimestralmente dall'ANVUR nella SMA.

### **D.3.7**

L'Ateneo promuove un numero rilevante di iniziative per il Life Long Learning: allo stato, i 'corsi di alta formazione' offerti da Mercatorum in aree disciplinari coerenti con l'offerta formativa di I e di II livello dell'Ateneo, concepiti per offrire competenze di livello superiore in grado di rispondere alle esigenze di professionisti in cerca di aggiornamento e perfezionamento, sono 77 (

<https://www.unimercatorum.it/alta-formazione>).

L'Associazione Alumni intende perseguire la missione, di concerto con l'Ateneo, di unire gli ex-Allievi in una Comunità a cui tutti possano avere libero accesso e pari considerazione nel nome dei valori fondanti dell'Ateneo, ai quali ispirarsi nella vita professionale postuniversitaria e dei quali possano essere prestigiosi testimoni nel mondo. L'Associazione Alumni è stata costituita in data 14/03/2024.

Lo statuto può essere trovato al seguente link:  
[https://assets.ctfassets.net/5bcqzxt09xw/3qZOkX5ZRdMdGeSN0qivhz/8a8eb5738772eab3db59ea213c858b0b/Statuto\\_Associazione\\_Alumni\\_-\\_Mercatorum.PDF](https://assets.ctfassets.net/5bcqzxt09xw/3qZOkX5ZRdMdGeSN0qivhz/8a8eb5738772eab3db59ea213c858b0b/Statuto_Associazione_Alumni_-_Mercatorum.PDF)

La presentazione dell'associazione Alumni e le attività sono descritte nel documento "*Relazione Alumni*" (D.3\_10\_).

Gli scopi dell'Associazione sono riportati sul sito web dell'Ateneo (<https://www.unimercatorum.it/associazione-alumni-laureati-career-service>).

In particolare, l'Associazione si propone di realizzare o incentivare l'organizzazione di eventi e iniziative culturali, di interesse didattico-formativo, professionale, scientifico, artistico, ricreative, anche in collaborazione con reti nazionali e internazionali, ordini professionali, associazioni imprenditoriali e sindacali, altri atenei.

Inoltre, l'Associazione mira a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro degli Alumni dell'Universitas Mercatorum, e a collaborare con le strutture organizzative dell'Ateneo per migliorare e potenziare il servizio informativo a favore degli studenti e degli Alumni, anche attraverso la realizzazione di servizi esclusivi destinati ai Soci.

Nella sezione "Altri documenti – Allegati multimediali" è presente un video introduttivo dedicato alla presentazione dell'Associazione Alumni.

### **D.3.8**

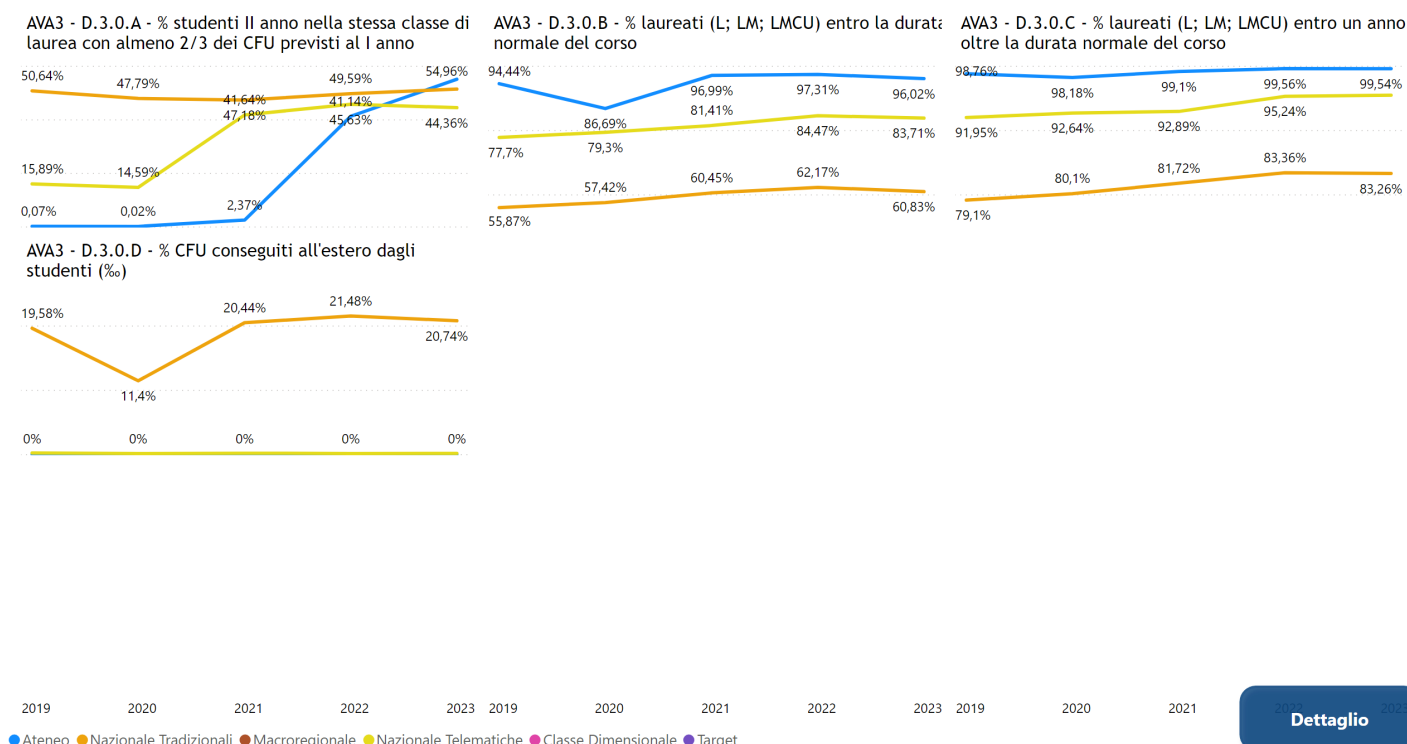
L'Ateneo rilascia il *Diploma Supplement* a tutti i laureati di I e di II livello che ne fanno esplicita richiesta.

### **Autovalutazione:**

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che i processi di ammissione e di gestione della carriera degli studenti siano adeguatamente gestiti.



## Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti



### Punti di Forza:

- L'Ateneo ha implementato un sistema di orientamento in ingresso ben articolato, coerente con la pianificazione strategica. Le attività comprendono test attitudinali, progetti formativi, consulenze individuali e percorsi MOOC, con un'attenzione particolare alla personalizzazione dell'esperienza orientativa. La capillarità territoriale e il supporto organizzativo centrale ne rafforzano l'efficacia operativa. Questo approccio riflette una visione inclusiva e consapevole del ruolo dell'orientamento nel ridurre la dispersione e favorire l'accesso consapevole ai percorsi universitari.
- L'Ateneo dispone di un impianto normativo dettagliato e coerente che disciplina con chiarezza i requisiti di ammissione, le modalità di verifica iniziale e il percorso amministrativo degli studenti. Le informazioni sono diffuse con strumenti efficaci e facilmente accessibili, contribuendo alla trasparenza e all'equità nell'accesso e nella gestione delle carriere studentesche.
- L'Ateneo assicura procedure di ammissione e iscrizione definite in modo chiaro e trasparente, rese disponibili attraverso regolamenti, SUA-CdS e sito istituzionale. I requisiti curriculari e le conoscenze richieste in ingresso risultano ben pubblicizzati e coerenti con i profili formativi dei corsi. Le verifiche sull'adeguatezza della preparazione iniziale sono strutturate con test e prove specifiche, garantendo l'accesso a studenti con competenze adeguate.
- L'Ateneo ha incluso in modo chiaro nel proprio Piano Strategico obiettivi specifici di internazionalizzazione, sia in termini di offerta formativa che di cooperazione accademica, e ha attivato una struttura organizzativa preposta a gestirne lo sviluppo, con un delegato, un ufficio Erasmus e referenti dipartimentali dedicati.
- L'Ateneo dispone di un sistema organizzato e ben documentato per la gestione dei bisogni educativi speciali, fondato su un servizio dedicato, la personalizzazione dei percorsi di studio, l'adozione di strumenti tecnologici accessibili e la formazione del

personale. L'integrazione tra supporto individuale, progettazione accessibile della didattica e monitoraggio continuo rappresenta un elemento distintivo di qualità, particolarmente efficace in un contesto telematico.

- L'Ateneo ha sviluppato un sistema ben organizzato e articolato di attività di sostegno agli studenti, che integra interventi per il recupero delle lacune iniziali, iniziative per la valorizzazione degli studenti più motivati e un servizio di counseling psicologico accessibile. La gestione del processo, così come dimostrata in fase di visita in loco, è affidata a strutture dedicate, con personale qualificato, piattaforme digitali che monitorano l'andamento degli studenti e una pianificazione coerente con gli obiettivi strategici di equità, inclusione e successo formativo. Questa struttura organizzativa rappresenta un punto di forza che garantisce continuità, tracciabilità e personalizzazione degli interventi.
- L'Ateneo ha avviato con chiarezza e visione strategica sia percorsi formativi dedicati alla formazione continua, accessibili anche oltre la carriera universitaria formale, sia un progetto organico per il coinvolgimento degli Alumni.

#### **Aree di miglioramento:**

- Nonostante l'Ateneo abbia dichiarato in audizione di monitorare gli OFA, sia in termini di studenti assegnatari sia di coloro che li superano tramite test finale al termine del primo anno, non è emersa una piena integrazione di tali rilevazioni nel sistema generale di monitoraggio delle carriere studentesche. Inoltre, non sono stati forniti dati aggregati sull'efficacia dei precorsi e sull'impatto che essi hanno sul percorso accademico complessivo.
- Pur essendo presenti strumenti di tracciabilità delle attività degli studenti e un servizio di counseling inserito in un'offerta integrata e accessibile, non emergono dati quantitativi aggiornati sugli effetti concreti di tali misure. L'area di miglioramento riguarda quindi il monitoraggio sistematico degli esiti di questi processi, al fine di valutarne l'efficacia, misurare l'impatto sul successo formativo e prevenire in modo documentato il rischio di abbandono.
- L'analisi dei documenti, i colloqui da remoto, e la visita in loco evidenziano che, pur essendo chiaramente definiti ruoli e requisiti dei tutor nei documenti istituzionali, in sede di autovalutazione e di visita ANVUR non sono stati forniti dati quantitativi né risultano monitoraggi sistematici sulla loro effettiva presenza nei CdS. Si individua quindi come area di Miglioramento la copertura e la presenza di tutor, in particolare nei CdS con maggiore popolazione studentesca ed il monitoraggio specifico degli impatti.
- Dalla documentazione e dagli esiti della visita si riscontra, per quanto riguarda l'internazionalizzazione della didattica, una situazione di variabilità fra i vari CdS. Permane tuttavia contenuto il numero di studenti coinvolti nei programmi di mobilità, anche per i CdS in cui sono presenti iniziative consolidate. Per quanto riguarda i Corsi di dottorato si riscontrano sia aree di miglioramento sotto il profilo del coinvolgimento di docenti stranieri, sia per quanto attiene alla formazione linguistica dei dottorandi.
- Sebbene l'Ateneo abbia avviato in modo strutturato attività di Life Long Learning e coinvolgimento degli Alumni, queste risultano ancora in fase iniziale. Non sono al momento disponibili dati quantitativi consolidati relativi alla partecipazione, all'impatto delle iniziative, né informazioni sistematiche sull'effettiva evoluzione della rete Alumni. L'assenza di monitoraggio strutturato limita la possibilità di valutare l'efficacia e la sostenibilità nel lungo periodo di queste azioni.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

#### **Raccomandazione:**

Si raccomanda all'Ateneo di implementare e consolidare le azioni di rafforzamento dell'internazionalizzazione della didattica e il potenziamento delle iniziative di promozione e incentivazione della mobilità degli studenti e delle specifiche iniziative dedicate al potenziamento della dimensione dei Corsi di dottorato.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Soddisfacente

#### **Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti e confronti in prevalenza positivi, ad eccezione di dell'indicatore D.3.0.D.

Gli indicatori D.3.0.E "Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CdS ", D.3.0.F "Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)" e D.3.0.G "Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)" non sono valutabili per indisponibilità del dato.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**D.3\_1\_

**Descrizione:**Relazione sulle Attività di Orientamento in ingresso e Itinere

**Dettagli:**§ da 1 a 7 e Allegato 1

**File:**D.3\_1\_Relazione sulle attività di orientamento in Ingresso e Itinere.pdf

---

- **Titolo:**D.3\_2\_

**Descrizione:**Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e personale non docente e la pubblicizzazione e utilizzazione dei relativi risultati

**Dettagli:**§ 5 e Allegato 4

**File:**D.3\_2\_Linee Guida per la gestione dei questionari compilati da studenti e tutor aziendali, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, personale docente e di ricerca e.pdf

---

- **Titolo:**D.3\_3\_

**Descrizione:**Regolamento requisiti di ammissione ai Corsi di Studio

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**D.3\_3\_Regolamento requisiti di ammissione ai Corsi di Studio.pdf

---

- **Titolo:**D.3\_4\_

**Descrizione:**Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali

**Dettagli:**§ 5.2 b) - § 6.2 c)

**File:**D.3\_4\_Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali.pdf

---

- **Titolo:**D.3\_5\_

**Descrizione:**Piano Strategico di Ateneo 2024-2026

**Dettagli:**Intero documento

**File:**D.3\_5\_Piano Strategico di Ateneo 2024-2026.pdf

---

- **Titolo:**D.3\_6\_

**Descrizione:**Iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**D.3\_6\_Iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa.pdf

---

- **Titolo:**D.3\_7\_

**Descrizione:**Relazione Servizi per l'inclusione

**Dettagli:**Intero documento

**File:**D.3\_7\_Relazione Servizi per l'inclusione.pdf

---

- **Titolo:**D.3\_8\_

**Descrizione:**Carta dei servizi

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**D.3\_8\_Carta dei servizi.pdf

---

- **Titolo:**D.3\_9\_

**Descrizione:**Relazione sulle attività di orientamento in uscita

**Dettagli:**Intero Documento

**File:**D.3\_9\_Relazione sulle attività di orientamento in uscita.pdf

---



- **Titolo:**D.3\_10\_

**Descrizione:**Relazione alunni

**Dettagli:**Intero documento

**File:**D.3\_10\_Relazione Alumni.pdf

---

## **E) QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE**

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti (o strutture analoghe) definiscono proprie linee strategiche, con particolare riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si dotano di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento. Si valutano anche la definizione e pubblicizzazione dei criteri di utilizzo delle risorse a livello dipartimentale coerentemente con il programma strategico del Dipartimento e con le linee di indirizzo dell'Ateneo. Si analizza anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione.

### **E.1)**

#### **E.1) Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti**

**E.1.1** L'Ateneo ha una visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, con un programma complessivo e obiettivi specifici definiti in base alle loro potenzialità e al loro progetto culturale.

**E.1.2** Gli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale sono plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie e dell'Ateneo e tengono anche conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate a livello locale.

**E.1.3** L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti dispongano di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della strategia dipartimentale.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.1 dei Dipartimenti oggetto di visita].

#### **Autovalutazione:**

##### **E.1.1 e E.1.2**

Innanzitutto, si ribadisce che l'Ateneo si accerta dell'adeguatezza della gestione dei processi dell'AQ da parte delle strutture periferiche [Corsi di Studio (CdS), Corsi di Dottorato di Ricerca (PhD), Facoltà, Dipartimenti] e dell'efficacia degli stessi attraverso una procedura standard, che prevede:

- la definizione di indicazioni/linee guida per la gestione dei processi dell'AQ nella responsabilità delle strutture periferiche;
- il monitoraggio e la valutazione della gestione dei processi e della loro efficacia.

Nello specifico, l'Ateneo ha pianificato il processo per la definizione della strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) dei Dipartimenti nelle *Linee Guida per l'AQ dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3* (LG AQ Dip) (**E.1.1**, § **E.DIP.1.1** - § **E.DIP.1.2** - § **E.DIP.1.4**). Il processo prevede la definizione della propria visione della qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale, la sua declinazione in politiche per la qualità e, quindi, la definizione della strategia del Dipartimento, da declinare in obiettivi e azioni per il loro perseguimento, da documentare, con gli associati indicatori di risultato, nel Piano Strategico del Dipartimento e da allegare alla SUA-Dip.

Le LG AQ Dip indirizzano e guidano i Dipartimenti alla definizione dei propri obiettivi e azioni per il loro perseguimento, da stabilire in coerenza con le strategie proprie e dell'Ateneo, tenendo conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori della produttività scientifica dell'ASN e in coerenza con le proprie potenzialità. Il Piano strategico dell'Ateneo è comunque il riferimento principale per la definizione di quello dei Dipartimenti. In particolare, l'identificazione degli obiettivi e delle azioni dei Dipartimenti deve essere effettuata tenendo conto degli indicatori che i Dipartimenti dovrebbe migliorare e consolidare al fine di contribuire al raggiungimento dei target di risultato stabiliti nel Piano Strategico dell'Ateneo.

La definizione degli obiettivi dipartimentali e delle azioni per il loro perseguimento deve prevedere:

- per ogni obiettivo del Piano Strategico del Dipartimento:
  - i target di risultato e temporali;
  - la persona/struttura responsabile del monitoraggio del/degli indicatore/i dell'obiettivo;
- per ogni azione per il perseguimento degli obiettivi:
  - i target di risultato e temporali;
  - la persona/struttura responsabile dell'azione;
  - le eventuali risorse necessarie e disponibili per lo svolgimento dell'azione;

- la persona/struttura responsabile del monitoraggio del/degli indicatore/i dell'azione, se con coincidente con la persona/struttura responsabile del monitoraggio del/degli indicatore/i dell'obiettivo;

Anche in questo caso, il riferimento per la definizione del Piano Operativo dei Dipartimenti è il Piano Operativo dell'Ateneo.

I Dipartimenti definiscono i loro Piani Strategici e Operativi in coerenza con le indicazioni delle LG AQ Dip e li allegano alle SUA-Dip in corrispondenza degli Aspetti da Considerare (AdC) E.DIP.1.2 ed E.DIP.1.4, che nelle SUA-Dip sono trattati insieme.

In considerazione della loro recente costituzione, avvenuta nel giugno 2024, i Dipartimenti di Universitas Mercatorum hanno definito i loro primi Piani Strategici e Operativi nel marzo 2025.

L'Ateneo verifica la coerenza delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) e valuta l'adeguatezza e la coerenza degli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale con le indicazioni delle LG AQ Dip rispettivamente attraverso il processo di 'Monitoraggio della gestione dei processi dell'AQ a livello Dip', nella responsabilità del Presidio della Qualità, e il processo di 'Valutazione del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip', nella responsabilità del Nucleo di Valutazione. Entrambi i processi sono documentati nelle *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (LG M&V&R) [E.1\_2\_§ 4.2 e) - § 4.1.3 g)] e i relativi esiti devono essere documentati rispettivamente nella Relazione Annuale del PQA e nella Relazione annuale del NdV.

All'interno della sezione "Altri documenti – Allegati multimediali" sono disponibili due video esplicativi sui progetti di Terza Missione uno dedicato al Progetto "Gioco626" e l'altro dedicato al Progetto "Radio Mercatorum".

### **E.1.3**

Le LG AQ Dip (E.1\_1\_§ E.DIP.2.1) richiedono che i Dipartimenti si dotino di un Sistema di Governo e di un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale – e, quindi, alla definizione degli obiettivi strategici e operativi e della struttura organizzativa per la ricerca e la terza missione/impatto sociale, alla programmazione e gestione delle attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, al monitoraggio, all'analisi e al miglioramento delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale, al riesame degli obiettivi, della struttura organizzativa e delle risorse per la ricerca e la terza missione/impatto sociale –, coerente con le indicazioni in proposito degli Organi di Governo dell'Ateneo.

Le indicazioni degli Organi di Governo dell'Ateneo relative alla struttura organizzativa dei Dipartimenti sono definite nel documento *Sistema di Assicurazione della Qualità* (E.1\_3\_§ 6.3) e richiedono la presenza dei seguenti organi e strutture:

- Direttore di Dipartimento;
- Consiglio di Dipartimento;
- Gruppo di Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione (Gruppo AQRTM o GAQRTM) del Dipartimento.

Il Sistema di AQ definisce anche i compiti relativi all'AQ del Gruppo AQRTM.

Le LG AQ Dip (E.1\_1\_§ E.DIP.2.4) richiedono anche che i Dipartimenti procedano sistematicamente al monitoraggio della pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni (e, quindi del loro Sistema di AQ).

A questo proposito, le LG M&V&R [E.1\_2\_§ 4.2 e) - § 4.7 a)] prevedono il monitoraggio della pianificazione, dei processi e dei risultati delle missioni dei Dipartimenti attraverso il 'Monitoraggio della Gestione dei processi dell'AQ dei Dip' e il 'Monitoraggio dell'Efficacia del Sistema di AQ a livello Dip', rispettivamente nella responsabilità del Presidio della Qualità e dei Gruppi AQRTM.

I Dipartimenti definiscono la loro organizzazione in coerenza con le indicazioni delle LG AQ Dip e del Sistema di AQ e la documentano nelle SUA-Dip in corrispondenza dell'AdC E.DIP.2.1.

In considerazione della loro recente costituzione (Giugno 2024), i Dipartimenti hanno compilato la loro prima SUA-Dip nel marzo 2025.

Inoltre, definiscono il loro sistema di monitoraggio ed effettuano il monitoraggio dei risultati delle proprie missioni, da documentare nelle SUA-Dip in corrispondenza dell'AdC E.DIP.2.4, in coerenza con le indicazioni delle LG M&V&R.

Come già esposto, in considerazione della loro recente costituzione, i Dipartimenti hanno definito il loro primo Piano Strategico solo all'inizio del 2025. Pertanto, i Dipartimenti effettueranno il loro primo Monitoraggio (e il loro primo Riesame) entro la scadenza prevista dallo *Scadenziario della documentazione periodica, dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami* (E.1\_S1\_) nel 2026.

L'Ateneo verifica la coerenza dell'organizzazione, del sistema di monitoraggio dei Dipartimenti e della gestione del processo di monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ a livello Dip con le indicazioni delle LG AQ Dip, del Sistema di AQ e delle LG M&V&R attraverso il processo di 'Monitoraggio della gestione dei processi dell'AQ a livello Dip', nella responsabilità del Presidio della Qualità, e valuta l'adeguatezza dell'organizzazione e del sistema di monitoraggio dei Dipartimenti alla realizzazione della strategia dipartimentale attraverso il processo di 'Valutazione del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip', nella responsabilità del Nucleo di Valutazione. Entrambi i processi sono documentati nelle LG M&V&R [E.1\_2\_§ 4.2 e) - § 4.1.3 g)] e i relativi esiti devono essere documentati rispettivamente nella Relazione Annuale del PQA e nella Relazione annuale del NdV.

### **Autovalutazione:**

Si ritiene che quanto sopra esposto dia evidenza della capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti definiscono proprie linee strategiche, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, e della definizione di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della strategia dipartimentale.

### **Punti di Forza:**

- Dall'analisi documentale e dal contenuto dei colloqui tenuti in loco è emerso che le Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti sono correttamente strutturate e indirizzano i Dipartimenti verso la definizione dei propri obiettivi e azioni per il loro perseguimento, da stabilire in coerenza con le strategie proprie e dell'Ateneo.
- Per quanto concerne i Criteri di Valutazione dei Processi è stabilito che essi si basino sulla logica PDCA e includano pianificazione, attuazione, monitoraggio e miglioramento. Ogni elemento di valutazione ha attributi specifici. La pianificazione è coerente e integrata con le strategie e il monitoraggio valuta l'efficacia degli approcci adottati.
- L'Ateneo ha recentemente organizzato il sistema di monitoraggio dei risultati (compresi quelli relativi alla VQR) dei Dipartimenti, gestito a livello centrale tramite appositi cruscotti e reso disponibile ai Dipartimenti stessi. I Dipartimenti dispongono di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della loro strategie.

### **Aree di miglioramento:**

- Dall'analisi documentale e dalle visite in loco è emerso che, stante la recentissima istituzione dei Dipartimenti, le Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti hanno attualmente, secondo una logica PDCA, una valenza prevalentemente progettuale e richiedono nell'immediato futuro una piena attuazione da parte dei Dipartimenti. Il NdV, nella Relazione annuale 2024, ha raccomandato che i Dipartimenti promuovano una gestione dei processi dell'AQ di loro competenza nel pieno rispetto delle indicazioni riportate in dette Linee Guida.
- Si rileva l'esigenza di rafforzare le procedure formali di verifica della struttura organizzativa e dei processi di monitoraggio all'interno dei Dipartimenti. Da quanto emerso durante la visita in loco risulta che i meccanismi di controllo e valutazione potrebbero beneficiare di un'ulteriore strutturazione, che consenta un accertamento più chiaro dell'efficacia delle attività dipartimentali e delle loro interazioni con i processi di governance dell'Ateneo a beneficio di una maggiore trasparenza, un efficace monitoraggio delle attività e una più rapida individuazione delle aree di miglioramento.
- Il modello accentrato di gestione dell'Ateneo non favorisce il coinvolgimento delle diverse componenti del Dipartimento nel processo di definizione delle linee strategiche dipartimentali, poiché la condivisione dei piani triennali nei Consigli di Dipartimento viene svolta successivamente all'approvazione di tali Piani a livello di Ateneo.
- Si rileva la necessità di adeguamento della disciplina sugli Spin-off all'attuale organizzazione interna dell'Ateneo.

### **Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente**

#### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda una piena applicazione delle Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3 e di formalizzare le modalità con cui l'Ateneo e i suoi vari organi accertano le azioni di monitoraggio dei Dipartimenti.
- Si raccomanda un maggiore coinvolgimento delle diverse componenti del Dipartimento nel processo di definizione delle linee strategiche dipartimentali.
- Si raccomanda l'adeguamento della disciplina sugli Spin-off all'attuale organizzazione interna dell'Ateneo.
- In merito a quanto riportato nelle Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti (sezione dedicata alla

individuazione dei docenti che non hanno prodotto attività scientifica nell'anno di riferimento), si raccomanda un attento monitoraggio del numero e della situazione di questi docenti.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

L'Ateneo effettua in maniera sistematica il monitoraggio e la valutazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Gli esiti del monitoraggio e della valutazione della pianificazione strategica sono rilevati in maniera strutturata.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**E.1\_1\_

**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ Dip)

**Dettagli:**§ E.DIP.1.1 - § E.DIP.1.2 - § E.DIP.1.4 § E.DIP.2.1 § E.DIP.2.4

**File:**E.1\_1\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ Dip).pdf

---

- **Titolo:**E.1\_2\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) - Monitoraggi PQA e Valutazione Nucleo

**Dettagli:**§ 4.2 e) § 4.1.3 g § 4.7 a

**File:**E.1\_2\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf

---

- **Titolo:**E.1\_3\_

**Descrizione:**Sistema di Assicurazione della Qualità (Sistema di AQ)

**Dettagli:**§ 6.3

**File:**E.1\_3\_Sistema di Assicurazione della Qualità (Sistema di AQ).pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:**E.1\_S1\_

**Descrizione:**Scadenziario documentazione periodica dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami

**Dettagli:**intero documento

**File:**E.1\_S1\_Scadenziario della documentazione periodica dei monitoraggi, delle valutazioni e dei riesami.pdf

---

## **E.2)**

### **E.2) Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento**

**E.2.1** L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzino periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause.

**E.2.2** L'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

**E.2.3** L'Ateneo si accerta che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione E.DIP.2 dei Dipartimenti oggetto di visita].

#### **Autovalutazione:**

#### **E.2.1**

Oltre a richiedere che i Dipartimenti procedano sistematicamente al monitoraggio della pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni, le *Linee Guida per l'AQ dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3* (LG AQ Dip) (**E.2\_1\_§ E.DIP.2.4**) richiedono che i Dipartimenti analizzino i problemi rilevati e le loro cause ed elaborino adeguate azioni di miglioramento.

A questo proposito, le *Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ* (LG M&V&R) (**E.2\_2\_§ E.DIP.2.4**) prevedono il 'Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip' nella responsabilità dei Dipartimenti, che, a sua volta, prevede la presa in considerazione degli esiti del Monitoraggio dell'Efficacia del Sistema di AQ a livello Dip e, quindi, la loro analisi ai fini della individuazione dei punti forza e delle aree da migliorare e, in corrispondenza delle eventuali aree da migliorare, la definizione e l'adozione di opportune azioni correttive o di miglioramento.

Come già esposto in E.2.1, in considerazione della loro recentissima costituzione i Dipartimenti di Universitas Mercatorum effettueranno il loro primo riesame del funzionamento del sistema di AQ nel 2026.

Le *LG M&V&R* [**E.2\_2\_§ 4.2 e**] - **§ 4.1.3 g**] prevedono che l'Ateneo verifichi e valuti la coerenza con le indicazioni dell'Ateneo e l'adequazione della gestione del processo di riesame del funzionamento del sistema di AQ a livello Dip attraverso rispettivamente il processo di 'Monitoraggio della gestione dei processi dell'AQ a livello Dip', nella responsabilità del Presidio della Qualità, e il processo di 'Valutazione del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip', nella responsabilità del Nucleo di Valutazione e che i relativi esiti siano documentati rispettivamente nella Relazione Annuale del PQA e nella Relazione annuale del NdV.

#### **E.2.2**

L'Ateneo ha definito le *Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei PhD in coerenza con l'approccio AVA 3* (LG AQ PhD) (**E.2\_3\_§ E.PHD.3.1**), che richiedono che i PhD dispongano di un sistema di monitoraggio dei processi e dei risultati relativi alle attività di ricerca, didattica e terza missione/impatto sociale. In particolare, il monitoraggio deve riguardare il percorso formativo e di ricerca dei dottorandi, ivi compresi i periodi di ricerca all'estero, della partecipazione a congressi e/o a workshop e/o a scuole di formazione dedicate nazionali e internazionali, e la qualità e quantità della produzione scientifica dei dottorandi.

Inoltre, le LG AQ PhD richiedono che i PhD documentino i risultati dei dottorandi del I anno del ciclo precedente a quello in corso, del II anno del ciclo precedente di due anni a quello in corso, del III anno del ciclo precedente di tre anni a quello in corso) e, per quanto riguarda i prodotti della ricerca, dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento del titolo (e, quindi, dei dottori di ricerca che erano dottorandi del III anno nel ciclo precedente di quattro anni a quello in corso).

Coerentemente a quanto stabilito nelle LG AQ PhD, i PhD monitorano annualmente i risultati relativi alle attività di ricerca, didattica e terza missione/impatto sociale dei dottorandi e li documentano nelle *SUA-PhD*. Inoltre, i PhD di Universitas Mercatorum hanno documentato i risultati dei dottorandi relativi agli indicatori per l'accREDITamento periodico dei PhD per la prima volta nelle SUA-PhD 2025.

L'Ateneo verifica e valuta che i PhD monitorino annualmente e documentino i risultati relativi alle attività di ricerca, didattica e terza missione/impatto sociale dei dottorandi attraverso il processo di 'Monitoraggio della gestione dei processi dell'AQ a livello PhD', nella responsabilità del Presidio della Qualità, che ne documenta gli esiti nella sua Relazione annuale, e il processo di 'Valutazione del funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD', nella responsabilità del Nucleo di Valutazione, che ne documenta gli esiti nella sua Relazione annuale. Entrambi i processi sono documentati nelle *LG M&V&R* [**E.2\_2\_§ 4.2 c**] - **§ 4.1.3 e**].

#### **E.2.3**

Come già esposto in E.2.1, le *LG M&V&R* (**E.2\_2\_§ E.DIP.2.4**) prevedono il 'Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip' nella responsabilità dei Dipartimenti.

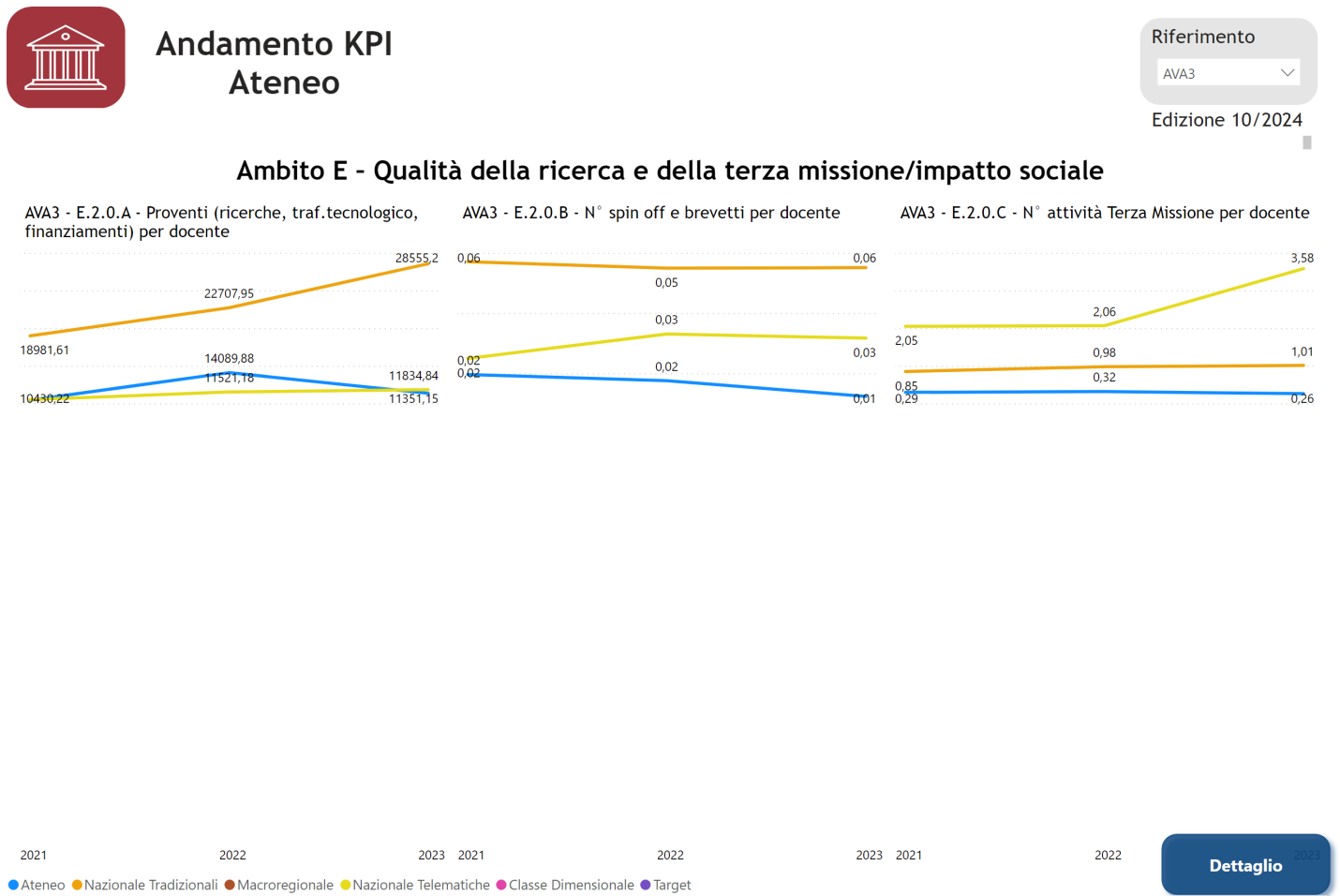
Nell'ambito di questo processo, è richiesto che i Dipartimenti prendano in considerazione lo 'Stato delle azioni di miglioramento adottate nel precedente Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip', al fine di verificarne il livello di attuazione, valutare la loro efficacia e adottare, se del caso, opportune azioni correttive o di miglioramento.

Come già esposto in E.2.1, in considerazione della loro recentissima costituzione i Dipartimenti di Universitas Mercatorum effettueranno il loro primo riesame del funzionamento del sistema di AQ nel 2026.

Le LG M&V&R [E.2.2 § 4.2 e) - § 4.1.3 g)] prevedono che l'Ateneo verifichi e valuti che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia attraverso il processo di 'Monitoraggio della gestione dei processi dell'AQ a livello Dip', nella responsabilità del Presidio della Qualità, e il processo di 'Valutazione del funzionamento del Sistema di AQ a livello Dip', nella responsabilità del Nucleo di Valutazione, e che i relativi esiti siano documentati rispettivamente nella Relazione Annuale del PQA e nella Relazione annuale del NdV.

Autovalutazione:

In considerazione di quanto sopra esposto, si ritiene l'Ateneo si sia dotato di un di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento in grado di garantire una gestione efficace dei processi di valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento.



Punti di Forza:

- Il documento Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti fornisce chiare linee guida e traccia un processo correttamente strutturato per l'assicurazione della qualità dei dipartimenti universitari in conformità con l'approccio AVA 3, delineando responsabilità, indicatori e strumenti di autovalutazione la cui efficacia, al momento della valutazione, non è ancora verificabile a causa della recente istituzione dei Dipartimenti stessi.
- Le Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità in coerenza con l'approccio AVA 3, dimostrano che i PhD dispongono di un

sistema di monitoraggio dei processi e dei risultati relativi alle attività di ricerca, didattica e terza missione/impatto sociale. Dall'analisi dei rapporti di riesame dei due PhD in visita e dai colloqui effettuati durante la visita è emerso che l'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di dottorato di ricerca e che l'AQ dei corsi di dottorato è correttamente presidiata secondo la logica del modello AVA3.

#### **Aree di miglioramento:**

- Gli esiti del monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause, non possono essere conosciuti perché la recentissima costituzione dei Dipartimenti permetterà il primo riesame del funzionamento del sistema di AQ solo nel 2026. Il sistema risulta pertanto, allo stato attuale, non ancora completato nel suo ciclo.
- Il PQA, anche attraverso specifici cruscotti di monitoraggio sarà chiamato a verificare che le azioni di miglioramento emergenti dai riesami di Dipartimenti e Dottorati ovvero dalle audizioni del Nucleo di Valutazione, da surveys ed altre fonti siano realizzate nei tempi previsti, con un coinvolgimento non ancora pienamente consolidato dei Dipartimenti anche in questa importante fase dei processi di assicurazione della qualità.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

#### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda la completa implementazione e il consolidamento del sistema di AQ a livello Dipartimentale nel rispetto delle linee guida di ateneo, dipartimentali e per il dottorato di ricerca.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Parzialmente soddisfacente

#### **Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti e confronti prevalentemente decrescenti.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**E.2\_1\_  
**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ Dip)  
**Dettagli:**§ E.DIP.2.4  
**File:**E.2\_1\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ Dip).pdf
- **Titolo:**E.2\_2\_  
**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) - Monitoraggi PQA e Valutazione Nucleo  
**Dettagli:**§ 4.2 e) § 4.1.3 g § E.DIP.2.4  
**File:**E.2\_2\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR).pdf
- **Titolo:**E.2\_3\_  
**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ PhD)  
**Dettagli:**§ E.PHD.3.1  
**File:**E.2\_3\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di ricerca in coerenza con l'approccio AVA3 (LG AQ PhD).pdf





## E.3)

### E.3) Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

**E.3.1** L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche, sia per i Dipartimenti e i Dottorati, e di personale per i Dipartimenti) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale, coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo e con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare D.PHD.2.4 dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

**E.3.2** L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni specifiche della pianificazione, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca, della terza missione/impatto sociale, delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

#### Autovalutazione:

#### E.3.1

La distribuzione all'interno dei Dipartimenti delle risorse di personale ed economiche è effettuata direttamente a livello centrale, tenendo conto della pianificazione strategica dell'Ateneo e, a regime, delle richieste motivate dei Dipartimenti, come previsto dai Regolamenti dei Dipartimenti, disponibili sul sito dell'Ateneo all'indirizzo <https://www.unimercuratorum.it/ateneo/documenti-ufficiali>. Come già esposto, in considerazione della loro recente costituzione, i Dipartimenti hanno definito i loro primi Piani Strategici e Operativi nel marzo 2025, per cui non sono stati in grado di formulare formali richieste motivate per l'esercizio 2025. Si osserva, peraltro, che i Direttori di Dipartimento (come i Presidi di Facoltà) sono membri di diritto del Senato Accademico, e cioè dell'organo che ha la responsabilità di definire le proposte di assegnazione delle risorse al Consiglio di Amministrazione.

I criteri e le modalità di distribuzione all'interno dei Dipartimenti delle risorse di personale docente sono riportati nel documento *Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e dei tutor* (**E.3\_1\_§ 2.1**), al quale si rimanda.

I criteri e le modalità di distribuzione all'interno dei Dipartimenti delle risorse economiche sono stati deliberati nella riunione del Senato Accademico del 26/02/2025 (cfr. *Estratto del Verbale* (**E.3\_2\_pt.6**), in coerenza con i criteri adottati dal Consiglio di Amministrazione per la distribuzione relativa all'esercizio 2025, sotto riportati.

Per quanto riguarda i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse economiche ai Corsi di Dottorato di Ricerca, l'Ateneo mette annualmente a disposizione di ciascun dottorando, anche di quelli senza borsa, un budget per lo svolgimento delle attività di ricerca che ammonta al 10% della quota borsa e al 50% della quota borsa per le attività di ricerca all'estero per i soli mesi di permanenza all'estero. I PhD devono definire e documentare l'allocazione e le modalità di utilizzazione di detti fondi nel § 5. Posti, borse e budget per la ricerca del Modulo Proposta Accreditamento dei Dottorati. Inoltre, coerentemente con quanto richiesto dalle *Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei PhD in coerenza con l'approccio AVA 3* (LG AQ PhD) (**E.3\_3\_D.PHD.3.2**), le *LG M&V&R* (**E.3\_4\_§ 4.5 b**) prevedono che i PhD monitorino l'allocazione e le modalità di utilizzazione di tali fondi.

Per quanto riguarda la distribuzione delle risorse di personale docente ai Dipartimenti, si rimanda al documento *Stato di attuazione del Piano di raggiungimento della docenza* (**E.3\_5\_**).

Per quanto le risorse economiche per l'esercizio 2025, l'Ateneo, nel bilancio preventivo 2025 (**E.3\_6\_**, **pag.24**), ha previsto di stanziare:

- una quota stimata in 3.000 € per ciascun docente di ruolo assunto al 31/12/2024, da rendicontare per finanziare call, partecipazione convegni nelle società scientifiche ed altre attività didattiche, per incrementare la produttività scientifica dei Dipartimenti neocostituiti.
- Fondi per un totale di € 440.000 per finanziare entro giugno 2025 progetti di ricerca su base competitiva da realizzare nei 12 mesi successivi.
- Fondi per un totale di € 100.000, proporzionalmente distribuiti tra i Dipartimenti, per sostenere le attività di Visiting ai fini dello sviluppo culturale e scientifico dell'Ateneo in ambito internazionale e per garantire la massima visibilità istituzionale.

I PhD hanno effettuato il primo monitoraggio dell'allocazione e delle modalità di utilizzazione dei fondi messi a disposizione di ciascun dottorando per lo svolgimento delle attività di ricerca nel 2025 e lo hanno documentato Rapporto di Riesame del funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD 2025.

L'Ateneo verifica e valuta la coerenza della distribuzione interna delle risorse di personale ed economiche ai Dipartimenti con i criteri e le modalità stabilite attraverso il processo di "Valutazione del Funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ a livello

Sede", documentato nelle *LG M&V&R* [E.3\_4\_§ 4.3.1 a)], nella responsabilità del Nucleo di Valutazione, che ne documenta gli esiti nella sua Relazione annuale.

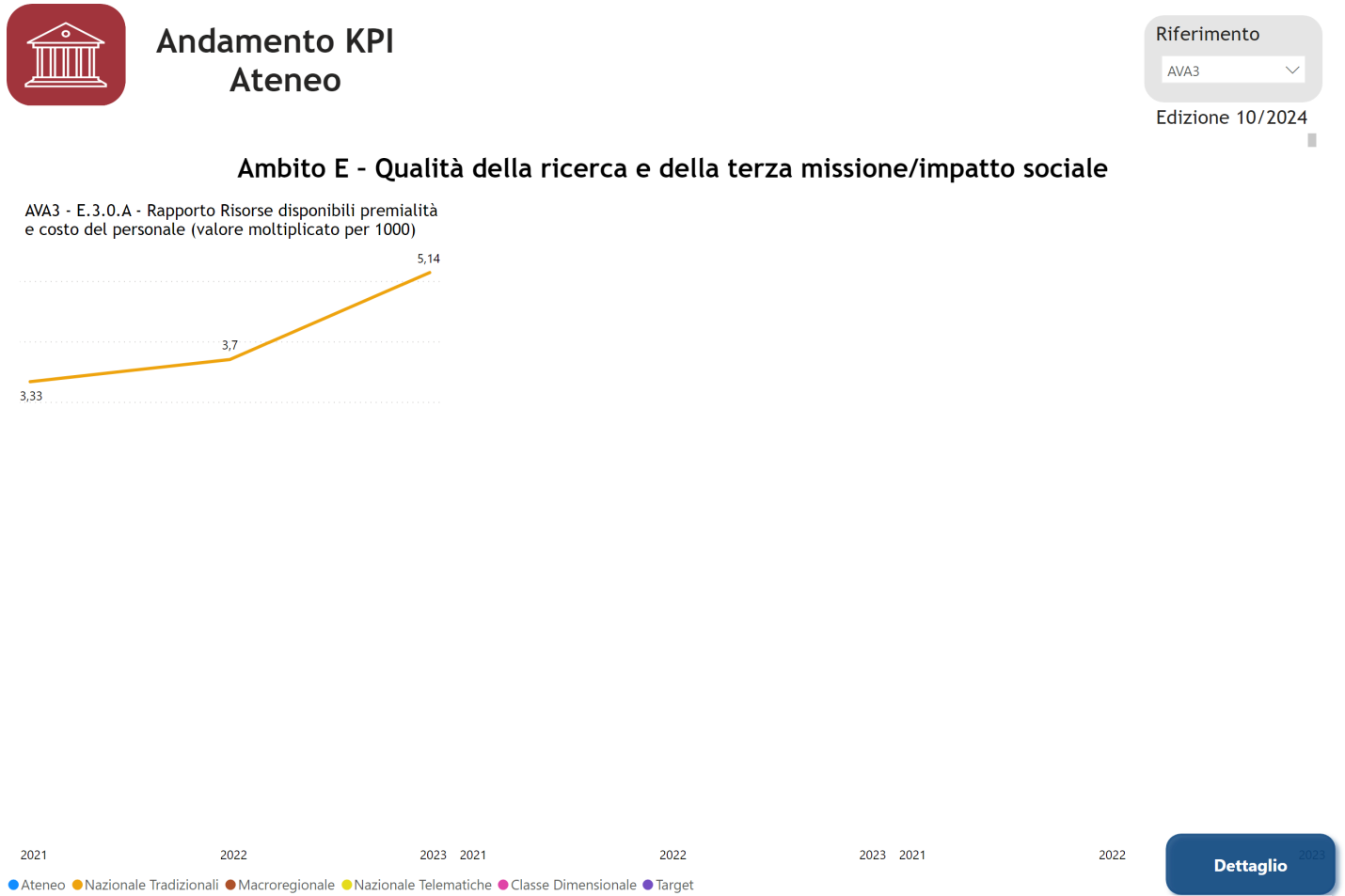
Inoltre, l'Ateneo verifica e valuta la coerenza dei criteri e delle modalità di distribuzione interna delle risorse economiche messe a disposizione dei dottorandi con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate rispettivamente attraverso il processo di 'Monitoraggio della gestione dei processi dell'AQ a livello PhD', nella responsabilità del Presidio della Qualità, e il processo di 'Valutazione del funzionamento del Sistema di AQ a livello PhD', nella responsabilità del Nucleo di Valutazione. Entrambi i processi sono documentati nelle *LG M&V&R* [(E.3\_4\_§ 4.2 c) - § 4.1.3 e)] e i relativi esiti devono essere documentati rispettivamente nella Relazione Annuale del PQA e nella Relazione annuale del NdV.

E.3.2

I criteri di distribuzione di incentivi e premialità per il personale docente e di ricerca e per il personale non docente sono definiti solo a livello centrale e sono stabiliti rispettivamente nei documenti *Regolamento per l'utilizzo dei Fondi di ricerca e la Premialità* (E.3\_8\_§ 5) e *Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e dei tutor* (E.3\_1\_§ 6), per quanto riguarda il personale docente e di ricerca, e *Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente* (E.3\_7\_§ 5), per quanto riguarda il personale non docente, approvato nel senato accademico del 17 aprile 2025.

Autovalutazione:

Sulla base di quanto sopra esposto, si ritiene che l'Ateneo abbia definito criteri e modalità chiare e trasparenti per la distribuzione delle risorse di personale ed economiche ai Dipartimenti.



Punti di Forza:

- Il documento Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e dei tutor contiene i criteri e le modalità di distribuzione all'interno dei Dipartimenti delle risorse di personale docente e illustra le politiche, le strategie e le procedure adottate dall'Università Telematica "Universitas Mercatorum" per la gestione del personale docente e di ricerca, in conformità con i requisiti del sistema AVA3. Nel documento è chiaramente definito un modello di competenze specifico per la docenza in ambiente digitale, basato sul framework nazionale proposto dall'ANVUR e adattato alle peculiarità dell'insegnamento telematico.
- L'analisi del documento "Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente" e i colloqui effettuati in loco hanno permesso di apprezzare i criteri e le politiche, le strategie e le procedure adottate per la gestione del personale non docente, in coerenza con le finalità istituzionali dell'Ateneo, con la specifica natura di università telematica e con i documenti di governance interna.
- L'analisi documentale e i colloqui con il PTA hanno dato conto della formazione continua e dello sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo quali elementi strategici per il miglioramento della qualità dei servizi offerti e per l'innovazione organizzativa. Il programma di formazione è pianificato annualmente sulla base dei fabbisogni formativi rilevati e degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

#### **Aree di miglioramento:**

- I criteri di distribuzione di incentivi e premialità per il personale docente e di ricerca e per il personale non docente sono definiti solo a livello centrale, le richieste di eventuali risorse non sono codificate con un processo formale anche a carico dei dipartimenti.
- Si rileva una non chiara definizione dei ruoli e delle funzioni tra Ateneo e Dipartimento nella proposta e attuazione delle azioni di miglioramento. Attualmente, la sovrapposizione di competenze può rendere meno efficiente la capacità del Dipartimento di proporre e realizzare in modo autonomo misure correttive e di sviluppo.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

#### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda una definizione più chiara dei ruoli e delle funzioni tra Ateneo e Dipartimento nella proposta e attuazione delle azioni di miglioramento, evitando la sovrapposizione di competenze che può rendere meno efficiente la capacità del Dipartimento di proporre e realizzare in modo autonomo misure correttive e di sviluppo.

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Non applicabile

#### **Indicatori (eventuale commento):**

Non applicabile alle università non statali. Si conferma la valutazione dei processi di AQ della CEV.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**E.3\_1\_  
**Descrizione:**Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche  
**Dettagli:**§ 2.1 § 6  
**File:**E.3\_1\_Gestione del personale docente e di ricerca e iniziative per la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche.pdf
- **Titolo:**E.3\_2\_

**Descrizione:**Estratto del verbale del Senato Accademico 26-02-2025

**Dettagli:**pt.6

**File:**E.3\_2\_Estratto del verbale del Senato Accademico 26-02-2025.pdf

---

- **Titolo:**E.3\_3\_

**Descrizione:**Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca in coerenza con l'approccio AVA 3 (LG AQ PhD)

**Dettagli:**D.PHD.3.2

**File:**E.3\_3\_Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di ricerca in coerenza con l'approccio AVA3 (LG AQ PhD).pdf

---

- **Titolo:**E.3\_4\_

**Descrizione:**Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&V&R) - Monitoraggi PQA e Valutazione Nucleo

**Dettagli:**§ 4.5 b § 4.2 c) § 4.1.3 e) § 4.3.1 a)

**File:**E.3\_4\_Linee Guida per il Monitoraggio, la Valutazione e il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ (LG M&VR) - Monitoraggi PQA e Valutazione Nucleo.pdf

---

- **Titolo:**E.3\_5\_

**Descrizione:**Stato di attuazione del Piano di raggiungimento della docenza

**Dettagli:**Intero documento

**File:**E.3\_5\_Stato di attuazione del Piano di raggiungimento della docenza.pdf

---

- **Titolo:**E.3\_6\_

**Descrizione:**Bilancio preventivo 2025

**Dettagli:**pag.24

**File:**E.3\_6\_Bilancio Preventivo 2025.pdf

---

- **Titolo:**E.3\_7\_

**Descrizione:**Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente

**Dettagli:**§ 5

**File:**E.3\_7\_Gestione del personale non docente e iniziative per l'acquisizione di competenze e di esperienze da parte del personale non docente.pdf

---

- **Titolo:**E.3\_8\_

**Descrizione:**Regolamento per l'utilizzo dei Fondi di ricerca e la premialità

**Dettagli:**§ 5

**File:**E.3\_8\_Regolamento per l'utilizzo dei Fondi di ricerca e la premialità.pdf

---

**Fascia di valutazione Complessiva:** Soddisfacente