



Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano Strategico 2021-2026

Università Ca' Foscari **Venezia: ponte per il futuro**

Nota metodologica





Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano Strategico di Ateneo

Nota metodologica

Il principale documento di programmazione dell'Ateneo è il Piano Strategico che stabilisce le linee strategiche che intende perseguire l'Università. Il Piano Strategico definisce la missione, gli indirizzi strategici delle politiche di Ateneo e gli obiettivi che si intendono raggiungere e rappresenta il riferimento per la programmazione delle Aree dei Centri e dei Dipartimenti dell'Ateneo.

Il Piano Strategico 2021-2026 dell'Università Ca' Foscari Venezia rappresenta un quadro di riferimento ambizioso e orientato al futuro. Questo piano è stato concepito per consolidare e potenziare la posizione di Ca' Foscari come un'eccellenza accademica nel panorama nazionale e internazionale. Il Piano Strategico si basa su una visione chiara e condivisa, che mira a promuovere l'innovazione, l'eccellenza accademica, la sostenibilità, l'internazionalizzazione e l'impatto sociale. Questi pilastri fondamentali rappresentano le linee guida per tutte le attività dell'università e orientano le decisioni strategiche.

Il Piano Strategico 2021-2026 è stato elaborato attraverso un percorso aperto e condiviso che, nel corso dell'anno 2021, ha coinvolto sia la comunità cafoscarina, sia i portatori di interessi esterni, per definire in modo chiaro e partecipato i valori di riferimento, la missione e la visione dell'Ateneo, i connessi obiettivi strategici e le azioni necessarie per raggiungerli.

Il Piano Strategico approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Senato, nella seduta del 1° ottobre 2021, presenta sette diversi flagship che sono obiettivi strategici, nati per rispondere alle sfide nei diversi ambiti tematici della Strategia dell'Ateneo. Ai sette flagship corrispondono 16 obiettivi di «missione», connessi allo svolgimento delle funzioni fondanti e naturali del sistema universitario italiano e 18 obiettivi strategici «caratterizzanti», specifici per Ca' Foscari e su cui si pone l'accento per caratterizzare l'Ateneo rispetto al contesto universitario. Gli obiettivi strategici si articolano inoltre in azioni operative finalizzate al perseguimento degli stessi. Il Piano Strategico individua, inoltre, sette fattori strategici abilitanti trasversali che non fanno riferimento alle missioni fondamentali, ma sono elementi chiave per il perseguimento degli obiettivi strategici. È stato previsto che, anche dopo la sua approvazione, il Piano potesse essere aggiornato per rispondere a nuove esigenze e accogliere nuovi contributi e idee.

Entro il mese di luglio di ciascun anno il Consiglio di Amministrazione approva il monitoraggio del Piano Strategico per valutare i progressi compiuti nell'attuazione delle strategie e degli obiettivi delineati nel Piano stesso individuando i punti di forza e le aree che richiedono ulteriori interventi.

Dal Piano Strategico derivano la programmazione triennale e la pianificazione integrata che costituiscono gli strumenti attuativi del Piano Strategico in un'ottica pluriennale, con monitoraggio annuale dei risultati. A tale scopo, per ciascun ambito di interesse, sono stati individuati fin dalla fase di prima redazione del Piano Strategico dei Key Performance Indicator di sistema, definiti a livello ministeriale ovvero mediante i risultati utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, utili a monitorare il

perseguimento dei risultati del Piano. Tale scelta è dettata dalla necessità di disporre di indicatori esterni, non autoreferenziali, sui quali è tuttavia possibile incidere attraverso il perseguimento delle azioni descritte nel Piano. Questi indicatori sono utilizzati per la definizione dei target della programmazione triennale e operativa.

Al fine di dare maggiore evidenza ai risultati che l'Ateneo intende raggiungere, e vista la coincidenza temporale della scadenza degli strumenti di programmazione operativa con il periodo di programmazione strategica, l'ultima versione del Piano Strategico riporta per alcuni degli indicatori di monitoraggio che sono stati utilizzati in fase di definizione del Piano Strategico i target di fine periodo.

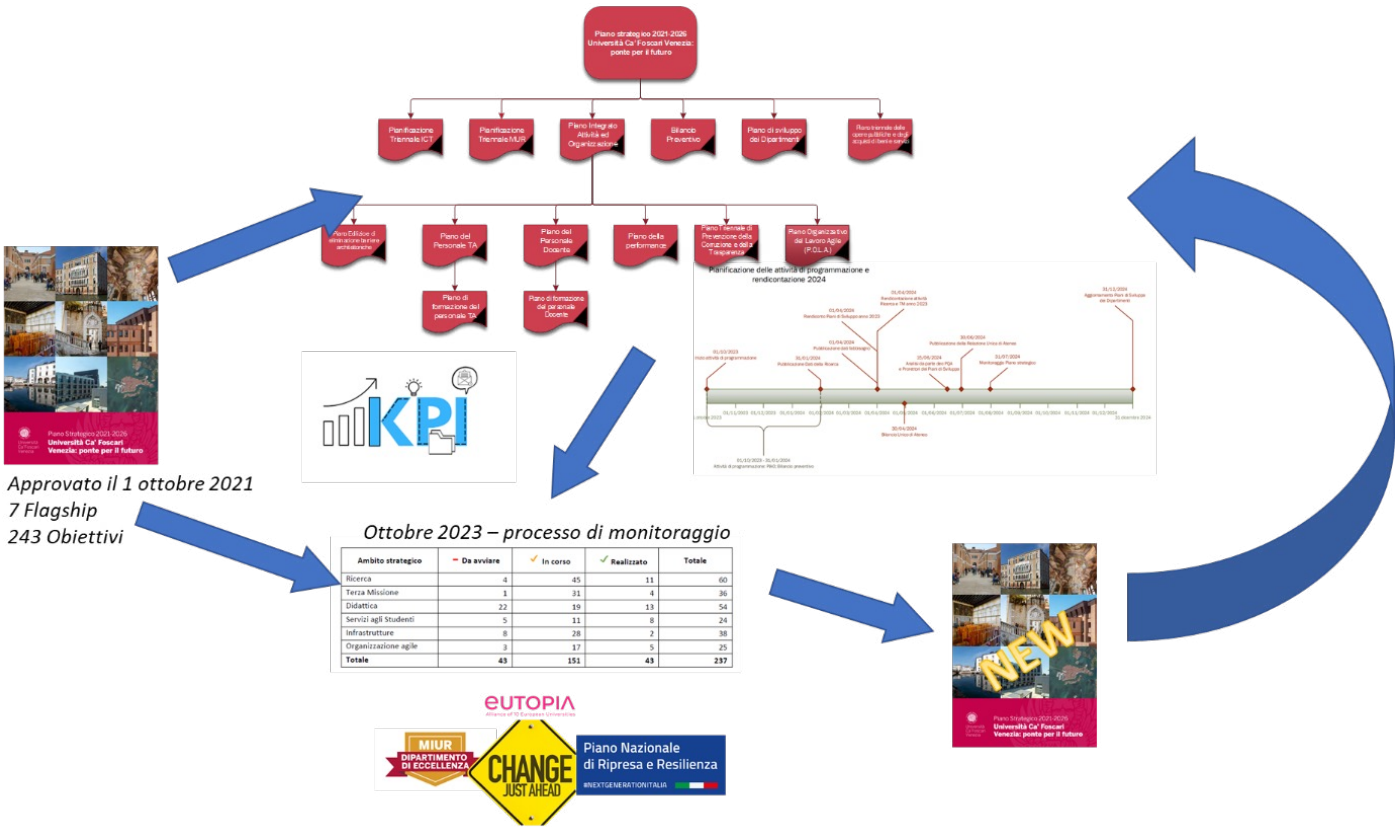
È bene sottolineare che nella programmazione strategica visto il lungo orizzonte di programmazione non sono stati definiti i target e le risorse disponibili, ma solo le linee d'azione che l'Ateneo intende percorrere. La definizione degli obiettivi di dettaglio, dei target che si intende raggiungere e delle risorse disponibili a supporto delle varie azioni è demandata alla programmazione operativa (programmazione triennale ministeriale e pianificazione integrata - PIAO) che agisce su un orizzonte temporale triennale con maggiore attenzione sull'anno successivo permettendo così di avere reale contezza delle risorse disponibili e di poter definire degli obiettivi sfidanti ma realizzabili.

Considerando il mutato contesto e le importanti iniziative intraprese dall'Ateneo, tra cui l'avvio dei progetti connessi con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'avvio dei Progetti di Eccellenza, l'adesione all'alleanza EUTOPIA, nonché l'evoluzione del quadro normativo e finanziario, è emersa l'opportunità di un aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo. Tale aggiornamento è in linea con le azioni di miglioramento derivanti dal riesame del sistema di governo.

Nel 2024, l'Ateneo ha avviato un processo di revisione del Piano, iniziato negli ultimi mesi del 2023, attraverso un percorso partecipativo che ha coinvolto Dirigenti, Prorettori e Delegati. Il riesame ha consentito di aggiornare gli obiettivi strategici e le azioni, valutandone la fattibilità e l'impatto. Nel mese di marzo 2024, il processo è stato completato con la definizione di una versione aggiornata del Piano Strategico, che include anche indicatori di monitoraggio per una maggiore trasparenza e misurabilità dei risultati attesi. La proposta è stata presentata al Senato Accademico del 5 aprile 2024, ma si è ritenuto necessario disporre di più tempo per una valutazione approfondita.

In seguito al monitoraggio di luglio 2024, il testo aggiornato è stato messo a disposizione dei Prorettori e dei Direttori di Dipartimento, con l'obiettivo di essere approvato nelle sedute degli organi accademici di ottobre 2024. Tuttavia, i recenti tagli al FFO hanno comportato una riduzione delle risorse disponibili e reso necessaria un'ulteriore revisione del Piano per adeguarlo al nuovo scenario finanziario. Di conseguenza, l'Ateneo ha deciso di rimandare l'aggiornamento definitivo al 2025, per garantire una revisione più approfondita e allineata al nuovo contesto.

Questo processo è stato completato nel mese di aprile 2025, portando alla definizione di una versione definitiva aggiornata del Piano Strategico.



Al fine di dare maggiore evidenza ai risultati che l'Ateneo intende raggiungere, ed essendo ormai l'orizzonte strategico allineato con quello della pianificazione operativa, la versione aggiornata riporta alcuni degli indicatori di monitoraggio che sono stati utilizzati in fase di definizione del Piano Strategico, degli obiettivi operativi declinati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e nei Piani di sviluppo dei Dipartimenti e anche in fase di monitoraggio degli stessi strumenti.

L'attuazione delle politiche definite dagli Organi di Governo nel Piano Strategico di Ateneo avviene attraverso tra il Piano Strategico di Ateneo, i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, la Pianificazione Triennale e il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione.

Fin da settembre 2021, infatti, anche i Dipartimenti sono stati chiamati a definire un Piano di Sviluppo di Dipartimento che, in coerenza col Piano Strategico di Ateneo, il Programma triennale ministeriale, il budget e la programmazione degli obiettivi di performance, individui, per il successivo triennio, gli obiettivi che il Dipartimento intende perseguire per ciascuna delle seguenti aree di sviluppo:

- ricerca;
- didattica;
- servizi agli studenti;
- terza missione;
- internazionalizzazione;
- eccellenza nel reclutamento;
- networking.

L'introduzione dei principi della programmazione triennale e l'elaborazione dei relativi Piani, a contenuto strategico, costituiscono un elemento qualificante del sistema universitario italiano e l'Ateneo, già da diversi anni, ha esteso il processo di pianificazione triennale anche ai Dipartimenti.

La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano Strategico e del Programma triennale ministeriale in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e dunque, attraverso l'attuazione d'idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde al Sistema di Assicurazione della Qualità dove si prevede che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della didattica, della Ricerca e della Terza Missione/impatto sociale, coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo.

Nel documento "[Piano Strategico di Ateneo - Azioni-obiettivi](#)" è riportata per ciascuna area del piano strategico i corrispondenti obiettivi a livello dipartimentale e i KPI individuati dagli stessi dipartimenti.

Un altro elemento di programmazione estremamente importante per le Università è rappresentato dai programmi triennali che vengono redatti ai sensi della L. 43/2005 in coerenza con le linee generali d'indirizzo definite con Decreto del M.U.R., valutati e periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dal M.U.R. stesso.

Con Decreto Ministeriale 10 giugno 2024 n. 773, il MUR ha definito le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale delle università 2024-2026, articolate in cinque obiettivi (A, B, C, D, E) e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati a fronte della presentazione di progetti da parte degli Atenei.

Nella seduta del 27 settembre 2024, il Consiglio di Amministrazione ha decretato di presentare al MUR due progetti, il primo legato all'obiettivo "C- Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disegua-

glianze" e il secondo all'obiettivo "E - Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità". I due Progetti sono strettamente legati alle linee strategiche definite dal Piano Strategico di Ateneo e si presentano come sua attuazione.

Il progetto sviluppato per l'obiettivo "C - Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle diseguali" ha come titolo: "Infrastrutture per il benessere studentesco" ed è collegato all'azione "1. Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport)".

Il progetto si propone di migliorare l'accessibilità e l'efficienza delle infrastrutture dell'Ateneo attraverso un insieme di azioni mirate. L'obiettivo principale è ottimizzare gli spazi dedicati agli studenti, inclusi aule, spazi di studio e strutture per lo sport e potenziare le infrastrutture digitali. A lungo termine, il progetto intende anche incrementare la sostenibilità ambientale degli edifici, migliorando l'efficienza energetica e riducendo l'impatto ambientale. Le iniziative includono il recupero e la riqualificazione di spazi esistenti, lo sviluppo di nuove strutture e l'attuazione del Piano di Ateneo di Mitigazione e Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PMA), con l'obiettivo di creare un ambiente di studio e ricerca più inclusivo e sostenibile.

Con questo progetto si intende aumentare gli spazi disponibili per la didattica, lo studio e lo sport passando dagli attuali 2,0 mq a 2,1 mq per ciascun studente e aumentare le strutture con attestato di prestazione energetica non inferiore a C passando da una percentuale del 61,9% a una percentuale del 63% degli spazi disponibili.

Per quanto riguarda l'obiettivo E "Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità" il progetto presentato ha come titolo: "Potenziamento delle competenze accademiche e amministrative" e sono state individuate le seguenti azioni:

2. Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010);
3. Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010).

Il progetto si propone di rafforzare le competenze del personale docente e tecnico-amministrativo dell'Università Ca' Foscari Venezia, in linea con le esigenze del PNRR, con le direttive del Ministero per la Pubblica Amministrazione e con la strategia italiana per l'intelligenza artificiale 2024-2026. La formazione viene vista come un investimento strategico per migliorare la qualità dei servizi e delle prestazioni universitarie. Per il personale tecnico-amministrativo si intende migliorare la formazione attraverso esperienze all'estero presso istituti di istruzione superiore che siano titolari di Erasmus Charter for higher education. Questo tipo di mobilità, che si configura come attività formativa, potrà esplicarsi attraverso alla partecipazione a seminari e corsi, e attraverso il confronto operativo nelle attività oggetto del piano di lavoro concordato, con l'obiettivo di mirare al trasferimento, sviluppo e implementazione di azioni innovative per modernizzare e rinnovare i sistemi di istruzione e formazione. Il progetto mira a potenziare le competenze professionali e a valorizzare il ruolo strategico e motivazionale del personale, contribuendo così a migliorare l'efficacia dell'amministrazione e dei servizi offerti dall'Ateneo. L'efficacia di questa azione sarà valutata sull'indicatore E_1. L'indicatore riporta al numeratore il numero di persone che hanno trascorso periodi di mobilità internazionale nel programma Erasmus+ ed al denominatore il numero del personale tecnico amministrativo al 31/12. L'indicatore al 31/12/2023 è pari

a 2,6% e si prevede che, attraverso le azioni poste in essere dall'Ateneo, l'indicatore al 31/12/2026 sarà pari a 3,8% con un miglioramento complessivo del 46%.

Lo sviluppo delle competenze dei docenti rappresenta una delle leve strategiche più importanti per l'Ateneo per rispondere alle sfide che attendono il mondo universitario. L'obiettivo dell'Ateneo è di promuovere forme di didattica innovativa migliorando la formazione dei docenti in questo ambito. L'efficacia di questa azione sarà valutata sull'indicatore E_f "Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio", incrementando le ore medie di formazione per docente del 153%. Nel quadro degli strumenti per l'attuazione del Piano Strategico si pone anche il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) previsto dall'art. 6 D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113. Il P.I.A.O. è adottato dall'Ateneo entro il 31 gennaio d'ogni anno ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
 - b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
 - c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
 - d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
 - e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare;
 - f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle Amministrazioni, fisica e digitale;
 - g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.
- Il D.P.R. 26 giugno 2022, n. 81, ha inoltre previsto che alcuni strumenti di programmazione siano assorbiti nelle apposite sezioni del P.I.A.O., in particolare:
- il Piano dei fabbisogni;
 - il Piano delle azioni concrete;
 - il Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio;
 - il Piano della performance;
 - il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (P.T.P.C.T.);
 - il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.);
 - il Piano delle azioni positive.

L'ultimo P.I.A.O. approvato dall'Ateneo è quello relativo al periodo 2025-2027 ed è stato redatto in coerenza con le Linee-guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed è suddiviso in quattro sezioni riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionali.

Dal P.I.A.O. emerge, inoltre, la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. Per la redazione del P.I.A.O. si è mantenuta una forte connessione con il Bilancio di Previsione di Ateneo, non solo perché il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo della performance da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore e delle Linee Guida ANVUR, ma soprattutto per concretizzare il forte impegno di Ca' Foscari nell'ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione investendo in progetti pluriennali che possano produrre risultati in termini di miglioramento della performance dell'Ateneo. La pianificazione non riguarda, infatti, la semplice definizione di obiettivi da assegnare alle strutture e ai dipendenti, ma anche l'individuazione delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli obiettivi stessi.

Il processo di definizione degli obiettivi e di aggiornamento del P.I.A.O. ha inizio con quello di definizione del Bilancio di Previsione dell'Ateneo, in cui a ciascun Dirigente è chiesto di individuare, per ciascuna delle nuove iniziative concordate con la Direzione Generale, ovvero per la conferma totale o parziale di politiche in essere rispetto a quelle previste dal Piano Strategico di Ateneo, la linea strategica e la policy di riferimento. In questo modo, la costruzione del budget è coerente con le linee strategiche indicate dagli Organi di Ateneo, in una prospettiva circolare tra i diversi momenti della programmazione strategica, economico-patrimoniale-finanziaria e operativa. Anche nella stesura del P.I.A.O. si mantiene il collegamento con la dimensione strategica collegando il singolo obiettivo con gli assi strategici esplicitati nel Piano Strategico 2021-2026, facendo in modo, dunque, che ciascuna nuova iniziativa di investimento o politica in essere sia legata a una specifica linea strategica e che a ciascun investimento corrisponda un obiettivo di performance legato alla sua realizzazione.

Il Bilancio di Previsione tiene conto delle politiche strategiche di Ca' Foscari, perfezionando in questo modo l'armonizzazione dei documenti programmatici di Ateneo, quali il Piano Strategico, il Budget e il P.I.A.O. In particolare, le politiche che sottendono ai primi due documenti vengono recepite anche nell'ultimo.

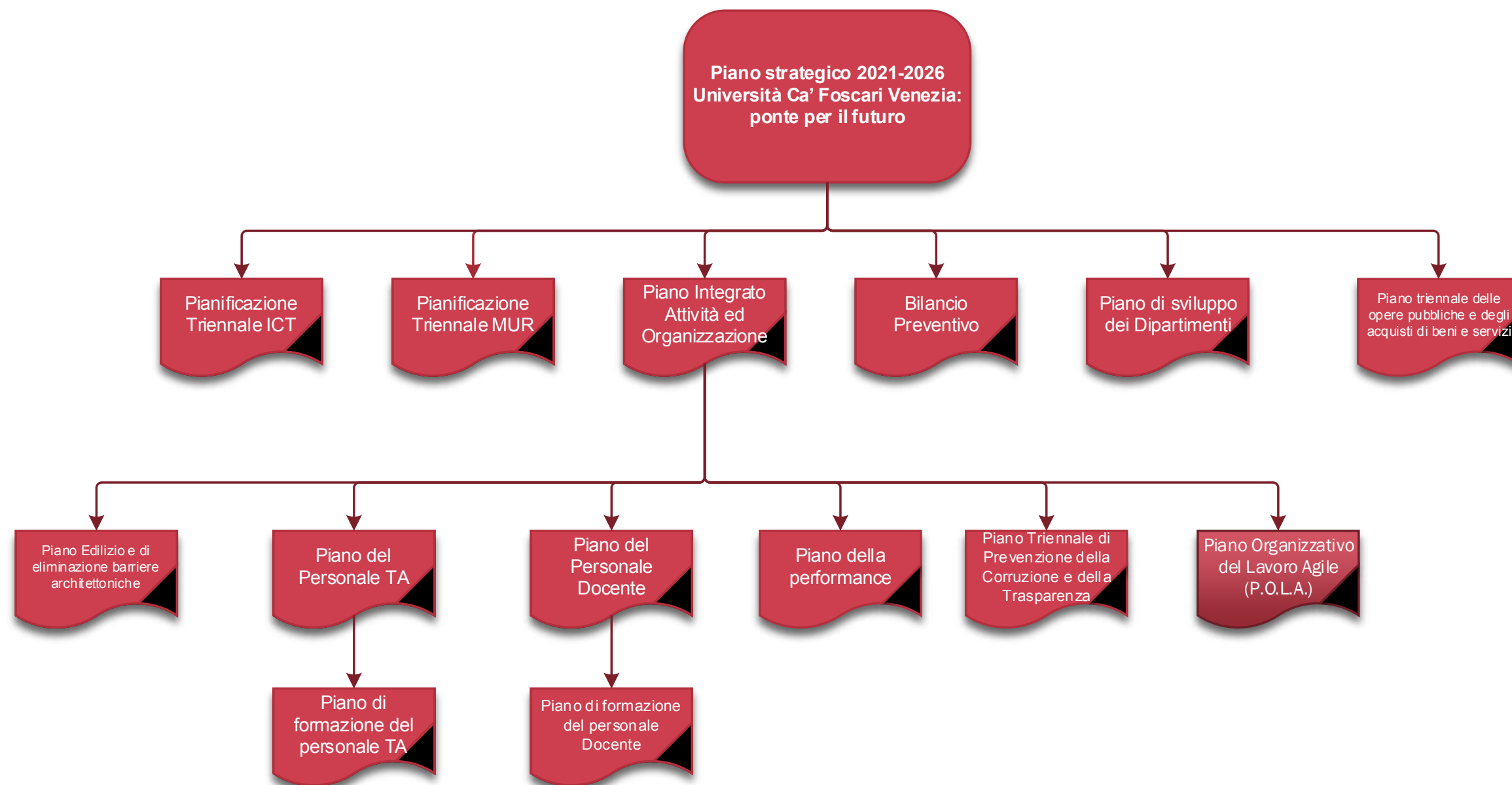
Anche il processo di definizione del piano triennale dei fabbisogni di personale è fortemente ancorato alle azioni strategiche e agli obiettivi definiti nel P.I.A.O. e al Bilancio di Previsione.

Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo deve necessariamente prevedere un equilibrio tra le esigenze di mantenimento di buoni livelli di servizio sulle attività correnti, rispetto alle cessazioni intervenute, e le esigenze di potenziamento degli ambiti di sviluppo strategico dell'Ateneo. Per realizzare questi obiettivi, la programmazione del personale tecnico-amministrativo segue linee guida che tengono conto della necessità di potenziare l'organico al fine di supportare in modo adeguato la crescente domanda di servizi di qualità per la ricerca, la didattica e la terza missione e dare continuità alla politica di riduzione del personale a tempo determinato, privilegiando gli investimenti in reclutamento di personale a tempo indeterminato, soprattutto nelle posizioni inizialmente attivate per l'avvio di nuovi servizi che da sperimentali sono diventati strutturali. Le modalità di copertura delle posizioni e le priorità di reclutamento saranno definite di volta in volta dal Direttore Generale e terranno conto dei vincoli derivanti dalle disposizioni di legge e della copertura finanziaria.

Il processo di programmazione e reclutamento del personale docente, allo stesso modo, deve contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici (anche attraverso la declinazione nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti). Nelle linee guida per la programmazione del personale docente e ricercatore vengono esplicitati i fattori chiave per il raggiungimento degli obiettivi strategici per ciascun ambito (ricerca, terza missione, didattica, fattori strategici trasversali).

Sono legati agli obiettivi del P.I.A.O. e alla programmazione economico-finanziaria, e quindi alla strategia dell'Ateneo, anche il Piano triennale delle opere pubbliche e il Piano biennale di acquisizione di beni e servizi.

La connessione tra i documenti è estremamente radicata in Ateneo tant'è che anche nei periodi in cui la norma avrebbe previsto una dilazione dei termini di redazione dei vari documenti di programmazione, l'Ateneo ha preferito anticiparne l'adozione, scegliendo di redigere tutti i documenti facenti parte la programmazione integrata, nel periodo che va da settembre a gennaio.



Il Piano Strategico, i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, il piano triennale ministeriale e il P.I.A.O. sono soggetti a un attento monitoraggio.

In particolare nel periodo estivo viene presentata al Senato ed al CDA la relazione sullo stato di avanzamento del Piano Strategico che descrive i risultati ottenuti nella realizzazione del Piano Strategico e la relazione sullo stato di avanzamento dei Piani di sviluppo dei Dipartimenti che mostra lo stato di implementazione delle attività previste dai Dipartimenti.

Il monitoraggio si avvale di opportuni indicatori di prestazione per ciascun ambito strategico derivanti in misura prevalente da indicatori ministeriali ovvero dai parametri utilizzati dal MUR per l'assegnazione dei fondi e punti organico e indicatori di maggior dettaglio riferiti ai risultati attesi dal perseguimento delle singole azioni strategiche, come, ad esempio, dati sulle performance accademiche, la partecipazione degli studenti, la soddisfazione dei docenti e del personale, il coinvolgimento degli stakeholder esterni, l'utilizzo delle risorse finanziarie.

Per dare visibilità dei risultati del piano Strategico è stata realizzata una sezione del sito web di Ateneo dedicata alla sua rendicontazione dove vengono riportati i risultati dei monitoraggi effettuati dagli Organi (<https://www.unive.it/web/it/566/home>). Le pagine riportano per ognuno degli ambiti, la lista degli obiettivi, gli indicatori per il monitoraggio degli stessi e il loro andamento e le azioni che sono state completate dando così completa evidenza a quanto realizzato e a quanto sia ancora da realizzare. I risultati della rendicontazione vengono utilizzati in un'ottica di continuo miglioramento per l'aggiornamento dei documenti di pianificazione che ha inizio nel periodo autunnale.

Nel mese di giugno vengono anche pubblicati dal Ministero i dati relativi al monitoraggio della programmazione triennale di cui l'Ateneo dà conto attraverso una verifica annuale dei risultati.

Gli obiettivi operativi cadenzati nel P.I.A.O. sono soggetti a un monitoraggio continuo da parte dei soggetti a cui sono stati affidati, ma anche un monitoraggio semestrale da parte dell'Ateneo. Nel mese di luglio viene infatti presentata agli organi dell'Ateneo la relazione sull'avanzamento del P.I.A.O., questa relazione riporta sinteticamente i risultati ottenuti per raggiungere gli obiettivi annuali e le azioni che sono state intraprese. Questo momento di verifica è importante anche per poter apportare eventuali correzioni ai target e agli indicatori. Il monitoraggio e la rendicontazione delle azioni sono elementi fondamentali per la successiva programmazione che prende l'avvio a settembre e si conclude a gennaio con l'approvazione del P.I.A.O.

Nel periodo tra aprile e giugno di ogni anno viene anche redatta la rendicontazione delle attività svolte nell'anno precedente. In questo periodo vengono anche redatte la Relazione Unica di Ateneo (RUA) e il bilancio consuntivo.

La Relazione Unica di Ateneo riporta i principali risultati conseguiti dall'Università Ca' Foscari Venezia nel corso dell'anno precedente, in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione. La relazione riporta gli esiti delle attività condotte dal personale tecnico-amministrativo unitamente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, sottolineando la sinergia tra la sfera accademica e quella amministrativa. La rappresentazione dei risultati in un unico documento permette di ottenere sia uno strumento di miglioramento gestionale, attraverso il quale ottimizzare la programmazione di obiettivi e risorse, tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente, sia uno strumento di accountability attraverso il quale rendicontare a tutti i portatori di interesse – tra i quali assumono particolare importanza gli studenti e i dottorandi iscritti ai corsi

dell'Ateneo e le loro famiglie – i risultati ottenuti nel periodo considerato rispetto agli obiettivi programmati. La RUA è pubblicata sul sito internet di Ateneo ed è visibile e accessibile a tutti i portatori di interesse. La RUA riporta anche i dati essenziali del Bilancio consuntivo che viene pubblicato sempre nello stesso periodo.

Pianificazione delle attività di programmazione e rendicontazione 2025

