

**Libera Università di lingue e comunicazione IULM-MI**  
**Settimana di visita istituzionale 20-24 novembre 2023**



## **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:

L'Università IULM è un Ateneo milanese con dimensioni nazionali e proiezione internazionale, come definito nello Statuto di autonomia e ribadito nel Piano strategico 2022-2024, il secondo dell'attuale mandato rettorale.

Il territorio milanese è un importante interlocutore per l'Università, esprime una domanda di competenza e richiede persone capaci di cogliere le opportunità di una metropoli europea. Il recente biennio della pandemia ha rafforzato questa impostazione, alimentando con una dimensione telematica e virtuale integrativa e complementare quella che continua a essere un'esperienza collocata principalmente nello spazio fisico di un Campus. Il Campus è situato in un quartiere periferico, del quale ha rappresentato un essenziale elemento di riqualificazione (e verso cui si sviluppa un'offerta culturale specifica). Al contempo, essere l'unica Università italiana vocata ai temi della comunicazione, delle lingue e delle industrie culturali e creative ne fa di per sé un Ateneo che assume una dimensione nazionale: a livello italiano non ci sono concorrenti specifici in questo campo.

La collocazione particolare che questa scelta ha costruito negli anni è testimoniata dal continuo aumento di studenti fuorisede (più del 70% degli iscritti all'a.a. 2022/23 non provengono dalla città di Milano o dalla sua provincia, ma dalla Lombardia, da altre regioni italiane o dall'estero) e dalla capacità di attrazione, che è dimostrata dal progressivo incremento delle immatricolazioni, così come evidenziato anche dagli indicatori di monitoraggio a livello di Ateneo resi disponibili annualmente dall'ANVUR (dai dati estratti al 1 luglio 2023 e resi disponibili dall'ANVUR si osserva che gli immatricolati puri sono aumentati del 25% tra l'a.a. 2018/19 e l'a.a. 2022/23). L'apertura di un polo romano nell'ottobre 2021, concentrato esclusivamente sull'offerta di master e sull'attività convegnistica, vuole rafforzare questa apertura nazionale. Su questi cardini l'Università IULM ha innestato (seppur in tempi relativamente recenti) una crescente apertura alla dimensione internazionale, che sta portando i primi risultati (con la crescita cospicua degli immatricolati stranieri – l'indicatore iA12 aggiornato al 1 luglio 2023 mostra infatti un aumento di oltre 10 punti tra l'a.a. 2018/19 e l'a.a. 2022/23), ma appare ancora da consolidare pienamente, come confermato dal Piano strategico.

I principali portatori di interesse dell'Università IULM si identificano a partire dalla dimensione di Università non statale priva di un soggetto esterno proprietario, dunque strutturalmente orientata verso un pluralismo di riferimenti. Il sistema dei soggetti che hanno un ruolo nel CdA a norma dello Statuto di autonomia si articola con l'ente fondatore la Fondazione Scuola Superiore Interpreti e Traduttori (SSIT), con il Ministero degli Esteri in quanto rappresentante dello Stato, con l'associazione Mondo IULM, che raccoglie imprenditori, enti e associazioni di vari ambiti produttivi e comunicativi. Inoltre, naturalmente, è centrale nel CdA la rappresentanza della comunità accademica e degli studenti, che con le loro famiglie sono alla base dell'autonomia finanziaria dell'Ateneo. Al di là della

struttura della governance, l'Ateneo ha rapporti consolidati con molte istituzioni culturali e con realtà professionali esterne (come ad esempio la Biennale di Venezia e il Teatro alla Scala di Milano), particolarmente dell'area milanese e lombarda, che garantiscono l'apporto delle competenze tecniche e operative fondamentali per la didattica universitaria nelle discipline vocazionali di IULM. Proprio alla luce di queste ultime, l'Ateneo ha mantenuto una suddivisione in Facoltà, le quali possono poi vantare una stretta collaborazione con lo specifico panorama professionale per verificare periodicamente l'adeguatezza dei contenuti dei CdS da esse offerti.

Anche in considerazione delle specificità dell'Ateneo, la riflessione sulla vision e il Piano strategico hanno identificato la missione dell'Università IULM nel formare professionisti in grado di affrontare le sfide e cogliere le opportunità che emergono dai mercati e dagli scenari internazionali, ma prima ancora uomini e donne consapevoli di sé e del proprio valore, dotati di pensiero critico e di autonomia progettuale. In termini didattici questo si traduce nella diffusa tensione all'ibridazione tra saperi umanistici ed economico-organizzativi, privilegiando ove possibile l'amalgama di teoria ed esperienze pratiche (incontri, workshop, partnership con aziende e vere e proprie "prove sul campo"). La "qualità della didattica" si declina dunque in un percorso comune tra docenti e studenti, che unisce alla trasmissione dei saperi la condivisione di attitudine all'innovazione, soft skills, capacità di continuità nell'apprendimento, nel rispetto delle diversità e delle opzioni individuali, in un mix di teoria ed esperienze pratiche primariamente richiamato nella mission dell'Ateneo. "Qualità della ricerca" coincide invece con l'attitudine a una indagine libera, non conformista, capace di innovazione, rischio, originalità. Centri di ricerca, Dottorati, Dipartimenti, sono stimolati a lavorare con attenzione al contesto di riferimento e alla necessità di sostenere il rapporto continuo tra ricerca e didattica. "Qualità della Terza missione" appare infine come un orientamento dell'Ateneo e dei singoli docenti verso la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale, coordinata da alcuni importanti progetti unitari e sviluppata poi da Dipartimenti, Centri di ricerca e altre strutture, nonché dai singoli ricercatori e docenti, spesso già presenti nel dibattito pubblico. Di particolare rilievo a questo proposito il costante stimolo alla rigenerazione urbana che la collocazione del Campus nella ex-periferia industriale sta assicurando. Le declinazioni in qualità delle tre missioni istituzionali poggiano su una gestione dei servizi dell'Ateneo sensibile ai riscontri di docenti e studenti, che contempera l'attenzione agli equilibri di bilancio con la necessità di compiere gli investimenti strategici miranti al miglioramento e alla funzionalità delle strutture, nonché della dotazione di personale tecnico amministrativo rispetto agli obiettivi programmati.

La missione, la visione e i valori che l'Università IULM si propone di perseguire sono definiti con chiarezza e resi pubblici, e sulla base di questi orientamenti, in una logica integrata e collaborativa, sono state definite le politiche, le strategie e gli obiettivi strategici e operativi, così come riportato nel Piano Strategico 2022-2024, internamente condiviso con una specifica comunicazione e reso disponibile a tutti i portatori di interesse attraverso la home page del portale di Ateneo.

La missione, la visione e i contenuti del Piano strategico hanno un comune denominatore, rappresentato dalla centralità dello studente e dei processi formativi in ognuna delle quattro macro-aree di sviluppo strategico: didattica, ricerca, partecipazione sociale e sviluppo continuo e infine internazionalizzazione, consentendo una identificazione chiara delle politiche e delle intenzioni strategiche dell'Università. Tali aree di intervento sono inoltre formulate in modo da essere coerenti con il contesto e con le linee nazionali di programmazione, realizzabili (per quanto sfidanti) e verificabili.

Nell'ambito dei possibili sviluppi della qualità della didattica e della valorizzazione del merito degli studenti, coerentemente con le Linee di indirizzo per lo sviluppo professionale del docente e con le strategie di valutazione della didattica in Università (Quarc) dell'ANVUR e tenendo conto dei processi di valutazione esterna, l'Università si è riproposta di perseguire i seguenti obiettivi: a) innovazione della didattica; b) nuovi processi condivisi di generazione e diffusione del sapere complementari alle lezioni frontali; c) la promozione della regolarità del percorso formativo per diminuire i tassi di abbandono; d) il rafforzamento delle competenze linguistiche.

Nell'ambito della ricerca, oltre e al di là della valorizzazione della libertà di ricerca di ogni singolo membro del suo corpo docente, l'Università ha pianificato di incentivare il dialogo costante tra discipline e saperi diversi anche attraverso l'attivazione di Centri di Ricerca, al fine di migliorare la qualità dei processi e di sostenere il valore sociale della ricerca stessa. Gli obiettivi sono stati identificati tenendo conto delle prospettive di ricerca riconducibili ai Sustainable Development Goal (Agenda ONU 2030), al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e agli ambiti compresi nel Programma Nazionale di Ricerca e Innovazione 2021-2027 e possono essere così sintetizzati: a) valorizzare il ruolo della ricerca finanziata e dei Centri di Ricerca; b) promuovere i Corsi di Dottorato e i Master; c) sviluppare e migliorare il sistema bibliotecario di Ateneo.

Nell'ambito della partecipazione sociale, l'Università è impegnata a trasformare il campus in un museo diffuso della comunicazione, confermando il forte collegamento con gli stakeholder esterni, tra cui cittadini, territorio e imprese. In questo senso tra gli obiettivi strategici e operativi rientrano la volontà di valorizzare i progetti di Terza Missione e il rafforzamento dei rapporti con gli stakeholder.

Infine, con riferimento all'internazionalizzazione, l'Università persegue l'estensione del proprio network internazionale e punta a migliorare la propria capacità attrattiva per gli studenti stranieri.

Sviluppare questi obiettivi in qualità implica che gli Organi di governo monitorino, ascoltino, analizzino e discutano le scelte e operino una continua revisione dell'offerta formativa e dei progetti di ricerca e terza missione, oltre che delle strutture e delle risorse dell'Ateneo. Una logica di qualità, coerente alle ESG 2015, ha portato a introdurre modelli di verifica continua, monitoraggio e riprogettazione a tutti i livelli dell'esperienza dell'Ateneo. In alcuni casi essi appaiono più consolidati e sperimentati, in altri sono oggetto di percorsi ancora iniziali, ma promettenti. Ne è un recente esempio il processo di redazione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ che, in una logica partecipativa, ha visto la creazione di cinque Gruppi di Riesame su specifici temi (didattica, ricerca, terza missione, risorse e Sistema di AQ) ai quali ha partecipato una pluralità di soggetti per l'analisi e la verifica dei punti di forza e delle criticità dei diversi ambiti di indagine. Lo spazio di miglioramento è individuato costantemente. Le opportunità di crescita e di sviluppo sono offerte da una lettura continua degli stimoli e dei suggerimenti che vengono dagli ambienti di riferimento e dai portatori di interesse, intrecciati con la sostanziale verifica delle risorse interne.

Gli obiettivi del Piano strategico sono inoltre annualmente declinati e concretizzati all'interno dei Piani attuativi, approvati dal CdA, nei quali, ai diversi obiettivi prioritari dell'anno di riferimento, vengono attribuite specifiche responsabilità per la messa in opera e apposite risorse finanziarie. A questo proposito va segnalato che l'esperienza di definizione dei Piani attuativi mette in luce la possibilità, come potenziale elemento di miglioramento, di introdurre più esplicitamente già nei documenti e nella struttura del bilancio aspetti di programmazione derivanti dal Piano strategico.

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

- L'Ateneo dichiara con chiarezza il proprio carattere identitario, la propria la propria visione e la propria mission, esplicitando il contesto culturale in cui intende operare e il ruolo che intende svolgere nel territorio di riferimento. In tale contesto, emerge forte il senso di appartenenza all'Ateneo da parte di tutta la comunità accademica.
- Come evidenziato nell'analisi documentale e nei colloqui in visita, l'Ateneo vanta un forte collegamento con un ampio numero di stakeholder esterni che consentono collegamenti stabili con il mondo del lavoro e delle professioni; gli stakeholder contribuiscono allo sviluppo dell'Ateneo anche attraverso il finanziamento di attività per gli studenti.

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

- Il Piano Strategico è articolato in varie linee di intervento e aree di miglioramento, nei fatti rimanda ai piani attuativi per la definizione delle corrispondenti azioni. Tuttavia, anche dai colloqui in visita, non emergono chiaramente né una programmazione triennale complessiva ex-ante delle attività da svolgere per ciascun anno né i criteri con cui vengono definite corrispondenti priorità.
- Nel piano Strategico sono indicate linee di interventi, metriche di riferimento e indicatori; le azioni attuative vengono individuate con cadenza annuale dal CdA in cui vengono deliberati Piani di Attuazione che presentano obiettivi prioritari per l'anno successivo. Nei piani attuativi spesso non si evidenziano chiaramente indicatori, corrispondenti target e responsabili delle varie azioni. Pertanto, le modalità di monitoraggio degli indicatori di Ateneo risultano non del tutto chiare in quanto non vengono definiti target che possano consentire un'oggettiva misurazione ex-post del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati.
- Con riferimento alle Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa, non si evidenziano chiaramente strategie di sviluppo del corpo docente di ruolo, la cui numerosità è rimasta sostanzialmente costante negli ultimi anni.

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

#### **Raccomandazione:**

Nel piano strategico sono indicate linee di intervento, metriche di riferimento e indicatori; le corrispondenti azioni attuative vengono individuate con cadenza annuale dal CdA in cui vengono deliberati Piani di Attuazione che presentano obiettivi prioritari per l'anno successivo. Per ogni azione, si raccomanda di esplicitare indicatori, corrispondenti target misurabili, oltre ai responsabili delle azioni, così da consentire un'oggettiva misurazione ex-post del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati.

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

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

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

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:** Statuto di autonomia dell'Università IULM  
**Descrizione:** Statuto di autonomia dell'Università IULM

**Dettagli:** Si vedano in particolare i seguenti articoli: CdA art. 8, pag 5 – SA art. 13, pag. 7 – Facoltà art. 27-28-29-30, pagg. 11-12 Il documento è disponibile anche a questo link <https://www.iulm.it/wps/wcm/connect/iulm/30d77f0d-5edf-400e-81f7-45d0575a0e93/DR%2BStatuto+di+Autonomia.pdf?MOD=AJPERES>

**File:** Statuto di autonomia dell'Università IULM.pdf

---

- **Titolo:** Piano strategico di Ateneo 2022-2024

**Descrizione:** Piano triennale che definisce gli obiettivi prioritari dell'Ateneo nel periodo 2022-2024

**Dettagli:** Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Piano Strategico 2022-24"

**File:** Piano strategico di Ateneo 2022-2024.pdf

---

- **Titolo:** Mission & Vision dell'Università IULM

**Descrizione:** Documento contenente l'esplicitazione della mission e della vision dell'Ateneo

**Dettagli:** Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Mission & Vision dell'Università IULM"

**File:** Brochure istituzionale Università IULM.pdf

---

- **Titolo:** Estratto delibera CdA 30.11.2021\_Relazione finale piano strategico 2019-2021

**Descrizione:** Estratto del verbale della seduta del CdA del 30 novembre 2021 contenente la Relazione sugli obiettivi raggiunti del Piano strategico 2019/2021, con allegato

**Dettagli:**

**File:** Estratto delibera CdA 30.11.2021\_Relazione finale piano strategico 2019-2021.pdf

---

- **Titolo:** Primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ

**Descrizione:** Estratto della seduta del CdA del 29 giugno 2023 relativo all'approvazione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ di Ateneo, con allegato

**Dettagli:**

**File:** Estratto CdA 29.6.2023 con Allegato\_Riesame di Ateneo.pdf

---

- **Titolo:** Definizione del Piano Attuativo 2022

**Descrizione:** Estratto del verbale della seduta del CdA del 29 settembre 2022 contenente la definizione del Piano attuativo 2022

**Dettagli:**

**File:** Estratto Piano Attuativo 2022\_CdA 29.9.2022.pdf

---

- **Titolo:** Definizione del Piano Attuativo 2023

**Descrizione:** Estratto del verbale della seduta del CdA del 1 febbraio 2023 contenente la definizione del Piano attuativo 2023

**Dettagli:**

**File:** Estratto Piano Attuativo 2023\_CdA 1.2.2023.pdf

---

- **Titolo:** Verifica del raggiungimento obiettivi Piano Attuativo 2022

**Descrizione:** Estratto del verbale della seduta del CdA del 1 febbraio 2023 contenente la verifica dell'attuazione del Piano attuativo 2022

**Dettagli:**

**File:** Estratto delibera CdA 01.02.2023\_raggiungimento obiettivi Piano Attuativo 2022.pdf

---

- **Titolo:** Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa, a.a. 2023-2025

**Descrizione:** Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa a.a. 2023-2025

**Dettagli:** Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa a.a. 2023-2025"

**File:** All.3\_CdA+27.3.2023\_Politiche+di+Ateneo.pdf

---

- **Titolo:** Documento di monitoraggio intermedio del Piano strategico 2022-2024

**Descrizione:** Estratto del verbale della seduta del CdA del 26 luglio 2023 relativo all'approvazione del documento di

monitoraggio delle metriche del Piano strategico 2022-2024 alla data del 30 giugno 2023 (metà del periodo di vigenza del Piano strategico 2022-2024), con allegato

**Dettagli:**

**File:**Estratto Documento Monitoraggio Metriche\_CdA 26.7.2023.pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:**Comunicazione circa la pubblicazione del documento “Piano strategico di Ateneo 2022-2024  
**Descrizione:**Email della Direzione del 7 marzo 2022 che comunica la pubblicazione del documento “Piano strategico di Ateneo 2022-2024  
**Dettagli:**  
**File:**Email che comunica la pubblicazione del documento “Piano strategico di Ateneo 2022-2024.pdf
  - **Titolo:**Linee guida riesame Sistema di governo e sistema di AQ\_Versione 12023 – febbraio 2023  
**Descrizione:**Linee guida predisposte dal Presidio per la compilazione del Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ  
**Dettagli:**  
**File:**Linee guida riesame Sistema di governo e sistema di AQ\_Versione 12023 – febbraio 2023.pdf
  - **Titolo:**Slide di presentazione dell'attività di Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ ai Gruppi di Riesame  
**Descrizione:**Slide utilizzate dal PQ per la presentazione ai cinque Gruppi di Riesame dell'attività volta alla predisposizione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ  
**Dettagli:**  
**File:**Slide di presentazione dell'attività di Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ ai Gruppi di Riesame.pdf
  - **Titolo:**Scheda Indicatori di Ateneo - 01/07/2023  
**Descrizione:**Indicatori di Ateneo estratti dall'ANVUR il 1 luglio 2023  
**Dettagli:**dato sugli immatricolati puri, pag. 3, e indicatore iA12, pag. 11  
**File:**Indi\_58\_Ateneo\_01072023.pdf
- 

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

- **Titolo:**Incontro sulla Programmazione Strategica e sulle Politiche di Ateneo  
**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2023 ore 9.15-10.15  
**Dettagli:**
  - **Titolo:**Incontro sull'implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Didattica  
**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 11.30-12.30  
**Dettagli:**
  - **Titolo:**Incontro sul Sistema di Valutazione Interna di Ateneo  
**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 17.15-18.15  
**Dettagli:**
-

## **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:**

Il Sistema di governo e di gestione dell'Ateneo, delineato nella sua struttura portante nello Statuto di autonomia, appare caratterizzato da una catena decisionale orientata all'autogoverno, come tipico delle istituzioni accademiche, affiancata da una struttura gestionale ispirata ai modelli di conduzione caratteristici dell'impresa privata, come è proprio di un'Università non statale.

La sinergia dei due approcci (pur nella chiara prevalenza del ruolo della governance accademica, maggioritaria anche in CdA) è facilitata dalle limitate dimensioni dell'Ateneo, che si traducono in una compattezza organizzativa caratteristica del nostro assetto e riconoscibile nella nostra storia, che si è potuta conservare in virtù della gradualità di una crescita sempre orientata alla prudenza gestionale e alla garanzia di solidità dei propri asset.

Tali tratti appaiono così riconoscibili anche nell'attualità dell'Ateneo nonostante l'importante sviluppo che ne ha caratterizzato i 50 anni di storia (a titolo di esempio si può osservare come solo l'ultimo quinquennio, dall'a.a. 2017/18 all'a.a. 2022/23, abbia visto aumentare gli iscritti ai Corsi di laurea del 35% circa e gli iscritti ai Corsi di laurea magistrale del 58% circa) e rintracciabili tra l'altro nella solidità del quadro economico, nel positivo riscontro delle iscrizioni, nella scelta di implementare un Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del DLgs. 231/2001 e nella certificazione di bilancio di cui al punto B.2, accompagnati dal progressivo radicamento del Sistema di AQ.

In questo quadro organizzativo i docenti e il personale tecnico amministrativo sono coinvolti attivamente nei processi decisionali e gestionali secondo i rispettivi ruoli e competenze.

La filiera principale di coinvolgimento del personale docente nei processi decisionali è rappresentata dalla loro partecipazione ai CdF, luoghi di confronto e deliberazione la cui sintesi è veicolata dal Preside verso il SA, che rappresenta, insieme al CdA, il principale consesso decisionale. Ai CdF partecipano anche i rappresentanti del personale tecnico amministrativo e degli studenti.

Il meccanismo di composizione di questi Organi è un mix di elezione e cooptazione adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'Ateneo: i Presidi di Facoltà sono eletti dal SA tra una terna di docenti presentata dal CdF; i rappresentanti del personale tecnico amministrativo e degli studenti sono eletti periodicamente dai rispettivi corpi elettorali.

Date le peculiarità organizzative del nostro Ateneo, la composizione del SA, che vede la partecipazione di diritto dei Presidi, offre la garanzia di immediata responsabilizzazione della governance, riducendo i passaggi formali propri dei meccanismi di rappresentatività indispensabili in organizzazioni più ampie e articolate.

Mentre il SA è composto esclusivamente da figure interne, il CdA vede la partecipazione di una pluralità di soggetti che rappresentano i principali stakeholder dell'Ateneo, fra cui alcuni rappresentanti del mondo dei media e della cultura d'impresa, oltre che tre esponenti della ricerca e della cultura dell'Ente Fondatore, la Fondazione SSIT, e costituiscono un elemento tangibile di apertura al contesto culturale e socio-economico di riferimento. Espressione dell'autonomia gestionale ed economico-patrimoniale dell'Ateneo, il CdA elegge tra i propri membri il Presidente, secondo quanto disposto dallo Statuto.

Il legame tra i due Organi è garantito da una serie di nomine incrociate, con particolare riferimento al ruolo centrale del Rettore, eletto dal CdA sulla base di una terna di nomi proposta dal SA, che a sua volta siede di diritto in CdA con il ruolo di vicepresidente e a cui si affiancano il Rettore in carica alla scadenza del suo mandato, un Preside di Facoltà, un Direttore di Dipartimento e una personalità di chiara fama designati dal SA.

Alle sedute di entrambi gli Organi vengono sovente invitati a dare il loro contributo docenti con particolari attribuzioni e/o deleghe o funzionari del personale tecnico amministrativo.

Accanto a questa filiera principale, i Consigli di Dipartimento costituiscono un importante momento di partecipazione trasversale al dibattito delle Facoltà e più incentrato sui temi della ricerca scientifica.

Un'ulteriore iniziativa tesa a valorizzare il ruolo del personale docente e tecnico amministrativo nei processi decisionali è stata la

recente giornata di incontri, discussioni, idee e riflessioni per immaginare e prefigurare alcuni possibili sviluppi futuri dell'Ateneo svoltasi il 10 luglio 2023 su temi di particolare rilievo strategico (formazione post-laurea, posizionamento rispetto alla business community, processi di partecipazione e inclusione, ecc.).

La comunicazione fra gli Organi di governo e la struttura organizzativa è primariamente facilitata dalla già richiamata compattezza organizzativa e conseguente brevità delle catene decisionali. Accanto a questa quotidiana e informale circolazione, si affiancano ulteriori iniziative come:

- comunicazioni specifiche e frequenti del Rettore e del Direttore generale;
- diffusione periodica, a cura del Rettorato, di una newsletter contenente la sintesi delle principali delibere assunte dal SA;
- invio di una newsletter mensile sulla vita dell'Ateneo (eventi, pubblicazioni, nuovi colleghi, ecc.);
- pubblicazione delle news sul portale di Ateneo.

A questa attività di comunicazione dei contenuti delle determinazioni si accompagna l'invio degli estratti delle delibere del SA e del CdA agli Uffici di rispettiva competenza, affinché le decisioni assunte dagli Organi possano essere rese operative (più recentemente è stata intrapresa una importante opera di razionalizzazione e miglioramento di tale attività con l'implementazione della piattaforma Titulus organi).

Tra le iniziative di miglioramento della comunicazione interna è in fieri la ristrutturazione della intranet di Ateneo.

Come anticipato, il modello organizzativo dell'Università IULM si avvale anche di un Sistema di AQ e di processi per l'attuazione delle proprie missioni, entrambi tarati sulle proprie specificità organizzative e dimensionali, così come evidenziato nel Piano strategico dell'Università e nel documento sulla Politica per la Qualità dell'Ateneo, nonché all'interno delle Linee guida per il Sistema di AQ di Ateneo, documenti resi pubblici e condivisi attraverso il portale dell'Università.

Tutti i processi connessi al sistema di AQ di Ateneo si svolgono all'interno della cornice unica e coordinata della Politica per la qualità, la quale definisce il complesso dei principi che orientano l'azione dell'Ateneo verso gli obiettivi di qualità e delinea le modalità adottate per il loro raggiungimento.

Le Linee guida del Sistema di AQ di Ateneo delineano inoltre con chiarezza ruoli e compiti dei diversi attori all'interno del Sistema, disponibili a tutti attraverso il portale di Ateneo, oltre che all'interno del repository utilizzato dal Presidio per la condivisione interna della documentazione con gli attori del Sistema di AQ.

Al Presidio della qualità, presieduto dal Prorettore per la qualità, è affidata la responsabilità della promozione, del coordinamento, della facilitazione e del monitoraggio delle attività di AQ di Ateneo, che si declina in funzione della tripartizione della missione istituzionale: didattica, ricerca, terza missione.

Con riferimento alle attività didattiche, il PQ organizza la raccolta e verifica il continuo aggiornamento delle informazioni contenute nella SUA-CdS di ciascun CdS e monitora le rilevazioni delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati. Facilita e verifica le attività di riesame e assicura il corretto flusso informativo da e verso il NdV e le CPDS e raccoglie i dati per il monitoraggio degli indicatori, sia qualitativi che quantitativi, curandone la diffusione degli esiti.

Con riferimento alle attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, il PQ monitora e sovrintende al regolare svolgimento delle procedure di AQ in coerenza con quanto dichiarato e programmato e assicura il corretto flusso informativo da e verso il NdV.

Il PQ assicura e facilita inoltre il mantenimento del Sistema di AQ a livello di Ateneo e in particolare:

- coordina e supporta le procedure di AQ a livello di Ateneo;
- monitora la realizzazione dei provvedimenti intrapresi in seguito alle raccomandazioni e/o condizioni formulate dalle CEV in occasione delle visite esterne;
- predispone linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione, riesame dei CdS, Dottorati di Ricerca, Dipartimenti e CP;
- supporta l'Ateneo per le attività di monitoraggio dei processi di AQ e per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.

Come delineato all'interno delle Relazioni annuali del Presidio e del NdV, le relazioni tra questi due organismi sono semplificate dalla condivisione dell'Ufficio di supporto e dal reciproco scambio dei verbali, nonché dalla programmazione di sedute e attività congiunte.

Le relazioni tra il Presidio della Qualità e gli Organi di governo, anche grazie alla presenza di un Prorettore alla qualità cui è affidata la Presidenza del Presidio della Qualità, appaiono continuative ed efficaci; a ogni seduta del SA è inoltre previsto uno specifico punto dedicato alle comunicazioni del Presidente del Presidio, così come nei Consigli di Facoltà è spesso previsto un punto dedicato alle attività di AQ. Si rileva inoltre che i Referenti dei CdS costituiscono, insieme al Preside e all'eventuale Vice Preside, la Giunta di Facoltà, ove avviene il naturale passaggio tra l'azione di supervisione e coordinamento delle attività didattiche svolte dai Referenti e i Presidi di Facoltà, cui è attribuita in ultima istanza la responsabilità formale dei CdS afferenti alla Facoltà.



Frequente e costante è inoltre il confronto tra il Rettore alla qualità e i Rettori alla didattica e alla ricerca, soprattutto su temi di particolare interesse (come, ad esempio, il processo di revisione del format per le schede degli insegnamenti o la definizione del calendario per l'AQ della ricerca).

Le interazioni tra il Presidio della Qualità e le articolazioni del Sistema di AQ (Gruppi AQ dei CdS; CPDS, Gruppi AQ dei Corsi di Dottorato di ricerca, Referenti per l'AQ dei Dipartimenti e la Terza missione) sono frequenti e prevedono anche l'organizzazione di specifici momenti di formazione (si veda ad esempio l'incontro di formazione "Dalla progettazione alla gestione in qualità del Corso di studio" del 9 aprile 2021 rivolto ai Gruppi AQ e alle CPDS, o il percorso di consulenza e formazione dedicato alla scheda insegnamento del 2022). Tali relazioni si sono ulteriormente intensificate in questo ultimo anno al fine dell'aggiornamento del Sistema di AQ di Ateneo in base alle nuove previsioni del modello AVA3 e in occasione della preparazione della visita di accreditamento periodico.

Le interazioni tra i diversi attori del Sistema di AQ risultano frequenti, sebbene passibili di ulteriori miglioramenti specie con riferimento al monitoraggio dell'implementazione delle azioni correttive.

Come indicato nel Calendario dell'AQ della didattica (allegato alle Linee guida del Sistema di AQ), sono incoraggiati sia gli scambi tra Gruppi AQ dei CdS e CPDS, in particolar modo prima della redazione della Relazione annuale della CPDS, sia l'organizzazione di incontri tra i docenti titolari degli insegnamenti dei singoli CdS.

Per quanto concerne la ricerca e la terza missione, ogni Dipartimento prevede la nomina, oltre che dei Referenti AQ, anche di un referente di Dipartimento per la terza missione, che si interfaccia direttamente con la Delegata del Rettore su questo tema; quest'ultima ha partecipato nel corso dell'ultimo biennio ai Consigli di Dipartimenti per presentare le attività svolte e i sistemi di monitoraggio nel tempo approntati per la raccolta e il monitoraggio delle attività svolte dai docenti dell'Ateneo.

La limitata dimensione dell'Ateneo e la sua compattezza strutturale, già richiamate, consentono inoltre frequenti interazioni spesso informali all'interno della comunità IULM e tra i diversi attori del Sistema di AQ.

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

- Il sistema di governo dell'Ateneo, fortemente incentrato intorno al Consiglio di Amministrazione ed al Senato Accademico, risulta coerente con la visione dell'Ateneo e funzionale all'attuazione delle strategie perseguite dallo stesso Ateneo.
- Dalla valutazione si evince che ad ogni seduta del Senato Accademico è previsto uno specifico punto dedicato alle comunicazioni del Presidente del PQA e che nei Consigli di Facoltà è previsto un punto dedicato alle attività di AQ.
- Al fine di migliorare la comunicazione interna, l'Ateneo ha avviato la ristrutturazione della intranet di Ateneo; in particolare, nei colloqui in visita, sono emerse varie e diversificate azioni volte a migliorare tale strumento di comunicazione.

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

- Il sistema di AQ di Ateneo è descritto più recentemente nelle Linee guida per il funzionamento del Sistema di AQ in Ateneo\_ Versione 5/2023 – luglio 2023, che costituisce l'aggiornamento di documenti precedenti. In alcuni casi, si evidenziano ridondanze che rischiano di appesantire l'efficienza del sistema di AQ dell'Ateneo. Inoltre, dalla valutazione non emerge chiaramente un ruolo adeguato né del PQA nell'ambito della supervisione e monitoraggio dell'attuazione delle procedure di AQ né del NdV nell'ambito della valutazione complessiva dell'AQ dell'Ateneo.
- Negli assetti organizzativi, spesso si pianifica l'informalità dei processi in luogo di una loro più esplicita formulazione e documentazione. Pur tenendo conto delle specificità dell'Ateneo, si evidenzia il rischio che l'efficienza di alcuni processi sia dovuta più alle caratteristiche individuali del personale che svolge determinati compiti piuttosto che a un effetto sistemico.
- Il modello organizzativo delle strutture - articolato in facoltà, dipartimenti e centri di ricerca – intende privilegiare la capacità operativa complessiva dell'Ateneo e la semplificazione burocratica al fine di potenziare la propria presenza e la propria attività nel territorio. In particolare, i dipartimenti gestiscono i fondi di dotazione ed ogni altro provento acquisito attraverso le strutture dell'Ateneo mentre l'attività conto terzi dei docenti dei dipartimenti viene gestita attraverso i centri di ricerca che sono volti alla proiezione sul territorio. Tale modello, non sempre determina una chiara definizione e distinzione di ruoli e compiti, in particolare per quanto riguarda le attività di ricerca e di terza missione.
- In base allo Statuto dell'Ateneo, si evidenzia che la rappresentanza del personale tecnico-amministrativo negli organi di governo è molto limitata, limitando il ruolo attivo e partecipativo del personale nelle decisioni degli Organi di Governo.

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

**Raccomandazione:**

Il documento denominato "Linee guida per il funzionamento del Sistema di AQ in Ateneo\_ Versione 5/2023 – luglio 2023" presenta un vasto e dettagliato elenco di documenti di AQ, con l'indicazione di: autori, periodicità, contenuti e destinatari. Pur apprezzando l'intento e l'ampiezza delle Linee Guida, si evidenziano, in alcuni casi, incoerenze nella descrizione dei flussi dei processi e ridondanze nei contenuti dei documenti prescritti che rischiano di appesantire l'efficienza del sistema di AQ dell'Ateneo, in contraddizione con le esigenze di compattezza organizzativa e alleggerimento del carico burocratico ancorato ai processi interni che vogliono caratterizzare l'Ateneo. Si raccomanda di individuare forme di strutturazione organica, efficienti ed efficaci, dei processi organizzativi coerenti con le specificità dell'Ateneo.

**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:**Politica per la qualità dell'Università IULM

**Descrizione:**Politica per la qualità dell'Università IULM

**Dettagli:**Documento disponibile alla pagina del portale [Politica per la qualità](#), voce "[Scarica il documento sulla Politica per la Qualità dell'Università IULM](#)"

**File:**Politica per la Qualità di Ateneo IULM 2019.pdf

- 
- **Titolo:**Documento contenente le peculiarità organizzative dell'Ateneo

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 26 aprile 2023 di approvazione del documento contenente le peculiarità organizzative e gestionali dell'Università IULM, con allegato

**Dettagli:**

**File:**Estratto delibera CdA 26.04.2023\_Specificità organizzative e gestionali dell'Università IULM.pdf

- 
- **Titolo:**Relazione annuale del NdV 2022

**Descrizione:**Relazione annuale del Nucleo di valutazione 2022, sezione dedicata al Sistema di AQ a livello di Ateneo contenente l'analisi dell'architettura del Sistema di AQ

**Dettagli:**Sezione Valutazione del Sistema di AQ a livello di Ateneo - 1. Sistema AQ in IULM e "Analisi requisiti R accreditamento", Indicatore R1.A, pag. 3Documento disponibile anche sul portale Cineca dedicato

**File:**Relazione\_Nuclei\_2022\_tot.pdf

- 
- **Titolo:**Relazione annuale sulle attività del Presidio della qualità-anno 2022

**Descrizione:**Relazione annuale sulle attività del Presidio della Qualità, versione relativa all'anno 2022 approvata dal PQ nella seduta del 16 marzo

**Dettagli:**Si vedano in particolare le sezioni 2.1 e 3.1Documento pubblicamente disponibile alla pagina del [Presidio della Qualità](#), sezione "i documenti del presidio della qualità"

**File:**Relazione del Presidio della Qualità 2022.pdf

- 
- **Titolo:**Linee guida per il funzionamento del sistema di AQ di Ateneo

**Descrizione:**Ultimo aggiornamento delle Linee guida del PQ sul Sistema di AQ di Ateneo

**Dettagli:**Si veda in particolare il calendario per l'AQ della didattica in allegato (pag. 31)Documento pubblicamente disponibile alla pagina del [Presidio della Qualità](#), sezione "i documenti del presidio della qualità"

**File:**Linee guida Sistema AQ Ateneo\_Versione52023–luglio2023.pdf

- 
- **Titolo:**Statuto di autonomia dell'Università IULM

**Descrizione:**Statuto di autonomia dell'Università IULM

**Dettagli:** Si veda in particolare la composizione degli Organi: CdA art. 8, pag 5 – SA art. 13, pag. 7 – Facoltà art. 27-28-29-30, pagg. 11-12 Documento disponibile anche a questo link <https://www.iulm.it/wps/wcm/connect/iulm/30d77f0d-5edf-400e-81f7-45d0575a0e93/DR%2BStatuto+di+Autonomia.pdf?MOD=AJPERES>

**File:** Statuto di autonomia dell'Università IULM.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **Titolo:** Esempio di comunicazione delle News dal Senato Accademico\_ giugno-luglio2023  
**Descrizione:** Esempio di comunicazione delle News dal Senato Accademico contenente una sintesi delle principali delibere del SA dei mesi di giugno e luglio 2023  
**Dettagli:**  
**File:** Esempio di comunicazione delle News dal Senato Accademico\_ giugno-luglio2023.pdf
  - **Titolo:** Esempio di una newsletter mensile dell'Ateneo  
**Descrizione:** Esempio di una newsletter mensile sulla vita dell'Ateneo (eventi, pubblicazioni, nuovi colleghi)  
**Dettagli:**  
**File:** Esempio di Newsletter IULM - Agosto 2023.pdf
- 

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

- **Titolo:** Incontro sull' implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Ricerca e Terza Missione/Impatto sociale  
**Descrizione:** Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 14.15-15.15  
**Dettagli:**
  - **Titolo:** Incontro con il Direttore e con il Vice Direttore del Dipartimento Dipartimento Comunicazione Arti e Media  
**Descrizione:** Programma di Visita del 21 novembre 2023, ore 9.00-9.30  
**Dettagli:**
  - **Titolo:** Incontro sulla Programmazione Strategica e sulle Politiche di Ateneo  
**Descrizione:** Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 9.15-10.15  
**Dettagli:**
  - **Titolo:** Incontro sul Sistema di Assicurazione interna della Qualità di Ateneo  
**Descrizione:** Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 16.15-17.15  
**Dettagli:**
  - **Titolo:** Incontro sul Sistema di Valutazione Interna di Ateneo  
**Descrizione:** Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 17.15-18.15  
**Dettagli:**
-

### 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:

Come già evidenziato a proposito del punto di attenzione A.1, le politiche dell'Ateneo sono definite nel Piano strategico triennale, cui vengono man mano associati i Piani attuativi annuali, contenenti nel concreto gli obiettivi prioritari dell'anno, con l'indicazione delle responsabilità della messa in atto e la relativa dotazione finanziaria; inoltre, sempre nell'ottica di facilitare il monitoraggio e l'attuazione del Piano, ciascuno degli obiettivi è accompagnato da metriche di riferimento.

Più in generale, ai fini del monitoraggio dell'attuazione delle politiche e dei risultati ottenuti, a livello di governance l'Ateneo si è dotato di una pluralità di strumenti e procedure, che possono essere di seguito sintetizzati:

- monitoraggio intermedio delle metriche di riferimento del Piano strategico, effettuato alla data del 30 giugno 2023. Il documento, approvato nella seduta del CdA del luglio 2023, ha evidenziato un buon grado di raggiungimento di molta parte degli obiettivi (che prelude a un elevato livello di attuazione finale), sebbene diverse attività risultino ancora in fieri e alcuni aspetti meritino un migliore approfondimento;
- verifica periodica della realizzazione dei Piani attuativi annuali. L'effettiva realizzazione degli obiettivi prioritari indicati nei Piani viene verificata, a cura diretta del CdA, tendenzialmente nel mese di gennaio di ogni anno;
- verifica complessiva del grado di attuazione del Piano strategico al termine del triennio, preliminare all'adozione del successivo. A questo proposito nel novembre 2021 il CdA ha approvato un dettagliato documento dedicato all'analisi della complessiva attuazione del Piano strategico del triennio 2019-2021 (dove è stato evidenziato che il 95% degli obiettivi che l'Ateneo si era prefissato sono stati raggiunti), per il quale anche il NdV ha espresso pieno apprezzamento nella sua Relazione annuale 2022;
- aggiornamento delle dashboard per il monitoraggio degli indicatori di monitoraggio forniti periodicamente dell'ANVUR e degli indicatori collegati alla programmazione triennale nazionale recentemente rese disponibili (in forma sinottica e sintetica) da parte del PQ alla governance di Ateneo;
- monitoraggio intermedio degli indicatori della progettualità inserita nella programmazione triennale nazionale. Nella seduta del SA del 17 luglio 2023 sono stati analizzati sia gli indicatori disponibili nel sito PRO3 al 30 giugno 2023, sia lo stato di avanzamento del progetto "Un approccio innovativo per un'università inclusiva" descritto nella relazione del Delegato del Rettore all'inclusione e disabilità e al counseling psicologico;
- la Relazione annuale dei Delegati del Rettore, processo recentemente introdotto per volontà del Rettore con il supporto tecnico del PQ, che prevede la redazione, da parte di ogni Delegato, di una Relazione sulle attività messe in atto, con un richiamo specifico agli obiettivi del Piano strategico di pertinenza e una analisi critica dello stato di fatto, dei risultati ottenuti e la definizione di alcuni obiettivi per il periodo successivo. Le prime Relazioni sono state portate all'attenzione del SA nel mese di luglio 2023;
- l'approfondimento sui risultati della VQR, sia a livello di Ateneo sia, ove possibile, di singolo Dipartimento, effettuata dal Prorettore alla ricerca e portata all'attenzione del SA. L'analisi dei risultati della VQR 2015-2019 è stata approfondita in occasione del SA del 26 settembre 2022. In quell'occasione il Prorettore ha evidenziato un buon posizionamento di IULM nelle Aree di riferimento, sebbene con ampi margini di miglioramento;
- la Relazione annuale sulla Ricerca di Ateneo, predisposta dal Prorettore alla ricerca e presentata in SA;
- la Relazione annuale sulla Terza missione di Ateneo, predisposta dal Delegato del Rettore in materia e presentata in SA.

Accanto a tali momenti di monitoraggio periodico, più frequente è l'esame del livello di copertura delle risorse di docenza, che è all'attenzione degli Organi di governo in più momenti durante l'anno. In particolare, nel febbraio 2023 è stata analizzata la rendicontazione dei reclutamenti avvenuti nel corso del 2022 e un preventivo di quanto già programmato per l'anno 2023, con riferimento alla progressiva attuazione del Piano di raggiungimento approvato dal CdA il 28 febbraio 2022 e dal SA il 16 marzo 2022.

A un livello più operativo e continuativo il PQ ha strutturato una pluralità di flussi di dati e di documenti funzionali a mettere i diversi

attori del Sistema di AQ nelle condizioni di monitorare puntualmente la propria attività e il grado di attuazione delle politiche di Ateneo per quanto di competenza. Tra questi elementi, elencati nelle Linee guida per il Sistema di AQ di Ateneo, possiamo in particolare richiamare:

- il monitoraggio annuale degli indicatori forniti dall'ANVUR, attraverso la compilazione della SMA da parte di Gruppi AQ dei CdS, che ne riferiscono nei rispettivi CdF;
- l'analisi dei dati derivanti dalla rilevazione delle opinioni degli studenti sulle attività didattiche, utilizzati sia da parte dei Gruppi AQ e dalle CPDS, sia dalle Facoltà, anche nell'ambito della definizione degli affidamenti degli insegnamenti;
- l'analisi dei dati derivanti dalle valutazioni degli studenti sui laboratori linguistici erogati dalla SSML;
- l'analisi derivante dalla raccolta delle opinioni degli studenti sui servizi dell'Ateneo, dei cui risultati si fanno direttamente carico i responsabili dei diversi Uffici che, annualmente e di concerto con la Direzione, concordano le eventuali azioni di miglioramento in occasione di uno specifico incontro.

A completamento di tali fonti informative, il PQ e/o l'Ufficio Statistico, valutazione e qualità curano la produzione di una ampia serie di indagini periodiche, utili al monitoraggio della qualità percepita delle diverse componenti dell'Ateneo su vari elementi del servizio (servizi di ristorazione, residenze universitarie, opinioni degli studenti stranieri, opinioni dei docenti sui servizi, ecc.).

L'analisi dei risultati dell'attività di monitoraggio è distribuita ai diversi livelli dell'organizzazione dell'Ateneo secondo rispettive competenze. Ogni attore del Sistema di AQ è sollecitato dal PQ a farsi carico dei dati di monitoraggio messi a disposizione, e a riferirne formalmente nei consessi di riferimento, o comunque ove risiede la responsabilità della presa in carico e messa in atto delle azioni correttive e/o di miglioramento derivanti dall'analisi. Ad esempio, con riferimento a una recente iniziativa di implementazione del Piano strategico (sezione 5.1, seconda linea di intervento), i risultati dell'indagine dedicata agli studenti internazionali (effettuata dal PQ nell'autunno del 2022) sono stati portati all'attenzione del CdF Comunicazione, su richiesta del Preside, nella seduta del 16 febbraio 2023 e successivamente in SA nella seduta del 19 aprile 2023.

Come per altri aspetti, anche rispetto a questo tema si osserva una specifica declinazione delle limitate dimensioni e della compattezza organizzativa dell'Ateneo, tale per cui l'approfondimento e il Riesame basati sulle risultanze delle attività di monitoraggio non sempre vengono formalmente documentati. Seppur pienamente comprensibile e coerente con la caratterizzazione di molti processi dell'Ateneo, si tratta di una prassi passibile di ulteriore miglioramento.

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

- L'Ateneo ha avviato recentemente processi volti al miglioramento del sistema di AQ; in questo contesto, l'Ateneo ha progettato un vasto e articolato programma di monitoraggio delle rispettive attività.

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

- Il programma di attività di monitoraggio dell'AQ progettato dall'Ateneo richiede ancora una piena strutturazione organica e sistemica; inoltre la debole presenza di target quantitativi nei documenti di programmazione spesso non consente ex-post la verifica o lo scostamento fra gli obiettivi previsti da quelli effettivamente raggiunti.
- Il riesame e miglioramento della pianificazione strategica dell'università è un processo relativamente recente e non c'è chiara evidenza di una strutturale messa a sistema e presa in carico dei risultati del monitoraggio.

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

#### **Raccomandazione:**

Si raccomanda la piena attuazione di un efficace sistema del monitoraggio delle attività istituzionali dell'Ateneo, prevedendo l'individuazione di target quantitativi inerenti agli obiettivi ed alle corrispondenti azioni previste nei documenti di programmazione oltre a sistemiche attività di monitoraggio al fine della verifica periodica dei piani di raggiungimento degli obiettivi previsti.

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

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

Il sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti è parzialmente sviluppato e in modo non strutturato. Gli esiti del monitoraggio sono solo in parte utilizzati per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**Estratto delibera CdA 30.11.2021\_Relazione finale piano strategico 2019-2021  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 30 novembre 2021 contenente la Relazione sugli obiettivi raggiunti del piano strategico 2019/2021, con allegato  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto delibera CdA 30.11.2021\_Relazione finale piano strategico 2019-2021.pdf

---
- **Titolo:**Indicatori di monitoraggio della didattica di Ateneo  
**Descrizione:**Pagina con dashboard a supporto del monitoraggio della didattica di Ateneo  
**Dettagli:**Le dashboard sono accessibili da questo link <https://www.iulm.it/it/pagine-non-trovati/indicatori-di-monitoraggio>A inizio pagina si accede alle informazioni sugli indicatori ([indicatori della programmazione triennale](#) e [indicatori relativi alla didattica](#))Più sotto si accede alle due dashboard:
  - [Indicatori relativi alla didattica](#)
  - [Indicatori della programmazione triennale](#)  
**File:**Indicatori di monitoraggio della didattica di Ateneo.pdf

---
- **Titolo:**Monitoraggio degli obiettivi della Programmazione triennale PRO3  
**Descrizione:**Anticipo dell'estratto del verbale del SA del 17 luglio 2023 relativo al monitoraggio degli obiettivi della Programmazione triennale PRO3  
**Dettagli:**  
**File:**Anticipazione SA 17 luglio 2023\_p.6\_Monitoraggio degli obiettivi della Programmazione triennale.pdf

---
- **Titolo:**Linee guida per il funzionamento del Sistema di AQ in Ateneo\_ Versione 5/2023 – luglio 2023  
**Descrizione:**Ultimo aggiornamento delle Linee guida del PQ sul Sistema di AQ di Ateneo  
**Dettagli:**Documento pubblicamente disponibile alla pagina del [Presidio della Qualità](#), sezione "i documenti del presidio della qualità"  
**File:**Linee guida Sistema AQ Ateneo\_Versione52023–luglio2023.pdf

---
- **Titolo:**Relazione sulla terza missione 2022  
**Descrizione:**Relazione annuale sulla Terza missione di Ateneo predisposta dal Delegato del Rettore, esempio del 2022  
**Dettagli:**  
**File:**Relazione TM\_2022.pdf

---
- **Titolo:**Monitoraggio 2022 delle procedure di reclutamento del personale docente  
**Descrizione:**Estratto della delibera del SA del 22 febbraio 2023 relativa al monitoraggio del piano di raggiungimento dei Requisiti di docenza e delle procedure di reclutamento  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto delibera SA\_22 febbraio 2023\_p.11a\_requisiti di docenza\_firmato.pdf

---
- **Titolo:**Verifica del raggiungimento obiettivi Piano Attuativo 2022  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 1 febbraio 2023 contenente la verifica dell'attuazione del Piano attuativo 2022  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto raggiungimento obiettivi PianoAttuativo 2022\_CdA 1.2.2023.pdf

---
- **Titolo:**Definizione del Piano Attuativo 2022  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 29 settembre 2022 contenente la definizione del Piano attuativo 2022  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto Piano Attuativo 2022\_CdA 29.9.2022.pdf

---

- **Titolo:**Monitoraggio dei risultati VQR 2015-2019  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 26 settembre 2022 relativo alla presentazione da parte del Prorettore alla ricerca dei risultati della VQR 2015-2019  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto SA\_26 settembre 2022\_p.8.pdf

---

- **Titolo:**Relazione annuale sulla Ricerca di Ateneo 2022  
**Descrizione:**Relazione annuale sulla Ricerca di Ateneo predisposta dal Prorettore alla ricerca, esempio del 2022  
**Dettagli:**  
**File:**Ricerca di Ateneo 2022.docx .pdf

---

- **Titolo:**Documento di monitoraggio intermedio del Piano strategico 2022-2024  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 26 luglio 2023 relativo all'approvazione del documento di monitoraggio delle metriche del Piano strategico 2022-2024 alla data del 30 giugno 2023 (metà del periodo di vigenza del Piano strategico 2022-2024), con allegato  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto Documento Monitoraggio Metriche\_CdA 26.7.2023.pdf

---

- **Titolo:**Relazioni dei Delegati del Rettore 2023  
**Descrizione:**Nota relativa alla presentazione in SA delle Relazioni Delegati del Rettore, anno 2023, con allegate tre Relazioni esemplificati delle 12 totali  
**Dettagli:**  
**File:**Nota del DG\_Relazioni Delegati del Rettore.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **Titolo:**Analisi del report sull'esperienza degli studenti internazionali nel CdF di Comunicazione  
**Descrizione:**Presentazione del prof. Formigoni, Prorettore alla qualità e presidente del PQ, del Report sull'esperienza degli studenti internazionali al CdF di Comunicazione del 16 febbraio 2023  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto Verbale del CdF 16 febbraio 2023\_p.1\_report studenti internazionali.pdf

---

- **Titolo:**Estratto CdF ARTI 10ottobre22\_presentazione SMA  
**Descrizione:**Presentazione della SMA da parte dei Gruppi AQ dei CdS della Facoltà di Arti e turismo in occasione del Consiglio di Facoltà del 10 ottobre 2022  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto CdF ARTI 10ottobre22\_presentazione SMA.pdf

---

- **Titolo:**Sintesi incontro tra Uffici e studenti del Sistema di AQ sul report servizi 20/21  
**Descrizione:**Sintesi dell'incontro di confronto tra la Direzione, i Responsabili degli Uffici e gli studenti impegnati nel Sistema di AQ di Ateneo e della rappresentanza studentesca sui risultati dell'indagine sui servizi dell'Ateneo dell'a.a. 2020/21  
**Dettagli:**  
**File:**sintesi\_incontro\_servizi\_22022022.pdf

---

- **Titolo:**Analisi del report sull'esperienza degli studenti internazionali in SA  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 19 aprile 2023 relativo alla presentazione del Report predisposto dal PQ sull'indagine dedicata all'esperienza degli studenti internazionali  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto SA\_19 aprile 2023\_p.5.pdf

---

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

- **Titolo:**Incontro sul Sistema di Assicurazione interna della Qualità di Ateneo

**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 16.15-17.15

**Dettagli:**

---



## 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:

Il funzionamento del Sistema di governo viene periodicamente aggiornato in relazione agli orientamenti strategici dell'Ateneo e alla necessità di adeguare gli assetti della governance. Tuttavia, la limitata articolazione organizzativa dell'Ateneo, la relativa brevità delle catene di indirizzo e governo e la sostanziale assenza di una diversificazione centro-periferia (ben illustrata dal documento sulle peculiarità organizzative) rendono tali interventi relativamente poco frequenti e di natura straordinaria. Più usuali appaiono invece adeguamenti e migliorie nei processi gestionali e nelle procedure operative, più immediatamente reattive agli esiti dei periodici riesami di CdS e ricerca dipartimentale, nonché dei monitoraggi sulla qualità percepita da parte dei fruitori dei diversi servizi, mentre più recente è l'introduzione e la strutturazione della verifica del raggiungimento degli obiettivi di pianificazione strategica (a cui la previsione del Riesame del Sistema di governo in AVA 3 offrirà ulteriore impulso).

Parimenti, il Riesame e l'aggiornamento del funzionamento del Sistema di AQ riguardano più la frequenza e i contenuti dei flussi informativi e delle procedure di analisi che non l'architettura del Sistema, che si è venuta progressivamente delineando fino a raggiungere una relativa stabilità con gli adeguamenti effettuati in risposta alle osservazioni ricevute dopo la visita di accreditamento periodico del 2016. In particolare, in seguito alla citata visita, sono state migliorate significativamente le modalità di partecipazione degli studenti agli organismi del Sistema di AQ, prevenendo l'inserimento di uno studente anche all'interno di ogni Gruppo AQ dei CdS e ricorrendo a una selezione tramite bando, sia per gli studenti dei Gruppi AQ che per le CPDS, nonché la modifica dello Statuto e del Regolamento elettorale con la previsione dell'elezione di uno studente quale membro aggiuntivo del NdV. Più di recente sono invece state previste ulteriori figure di Referenti AQ dedicate alla terza missione e ai Corsi di Dottorato di ricerca all'interno di una architettura ormai sostanzialmente consolidata e considerata adeguata alle dimensioni e agli scopi del Sistema di AQ dell'Ateneo.

Più corposo è stato invece l'adeguamento delle Linee guida per il Sistema di AQ di Ateneo. Tali Linee guida definiscono il complesso dei principi che orientano l'azione dell'Ateneo verso gli obiettivi di qualità e delineano le modalità adottate per il loro raggiungimento. Gli Organi di governo, con il supporto del PQ e del NdV, ciascuno per le proprie competenze, definiscono la Politica per la qualità e periodicamente ne valutano l'adeguatezza e l'efficacia sia attraverso l'analisi e la presa in carico dei contenuti dei verbali e delle Relazioni annuali dei due organismi, sia, a partire dall'anno 2023, all'interno del Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ, effettuato quest'anno grazie alla sollecitazione del nuovo modello AVA3.

Per l'effettuazione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ sono stati creati 5 gruppi di Riesame così composti:

- didattica: Rettore alla didattica, Presidi di Facoltà, Referenti dei CdS e Dirigente Area Didattica;
- ricerca: Rettore alla ricerca, Direttori dei Dipartimenti e Dirigente Area Ricerca;
- terza missione: Delegato alla Terza missione e Referenti per la Terza missione dei Dipartimenti;
- risorse e servizi: Direttore generale e Dirigenti/quadri dell'amministrazione di pertinenza dei requisiti AVA3 (Contabilità, RU e altri individuati dalla DG);
- sistema di AQ: Rettore alla qualità, PQ, CPDS, Referenti per l'AQ dei Dipartimenti, Responsabile Ufficio Statistico, valutazione e qualità.

Per la stesura del documento il Presidio della qualità ha organizzato incontri specifici dedicati a ogni singolo Gruppo di Riesame, durante i quali ha dettagliato l'attività, ha reso disponibili le Linee guida dedicate e i principali documenti di supporto e ha offerto il proprio supporto metodologico e organizzativo.

L'attività di Riesame ha richiesto circa 20 incontri coinvolgendo nel complesso più di 80 persone tra docenti, studenti e personale tecnico amministrativo, realizzando in questo modo anche un importante momento partecipativo della comunità accademica allargata.

Ogni Gruppo ha effettuato le proprie analisi e ha predisposto la sezione del documento di Riesame di competenza. Il documento complessivo è stato fatto proprio e approvato dagli Organi di Governo dell'Ateneo (SA e CdA) nelle rispettive sedute di giugno 2023. Il

documento è stato successivamente reso disponibile a tutti i partecipanti ai Gruppi di Riesame e al NdV.

Come definito dal DM 1154/2021, allegato E, e stabilito in occasione dell'approvazione del documento, il Riesame diverrà d'ora in avanti un documento annuale da approvarsi entro la fine del mese di gennaio. Al fine di organizzare al meglio le attività dei Gruppi di Riesame, le diverse sezioni saranno aggiornate a cadenza biennale: un anno sarà dedicato all'approfondimento delle sezioni didattica e servizi e l'anno successivo sarà invece dedicato alle sezioni ricerca e terza missione; la sezione dedicata al Sistema di AQ sarà aggiornata annualmente.

Per quanto riguarda invece la comunicazione tra gli Organi di Governo, gli organismi dell'AQ, docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo, studenti e dottorandi, si rileva che l'Ateneo pone particolare attenzione all'ascolto della propria comunità, promuovendo e praticando forme di ascolto attraverso diversi canali.

La raccolta delle opinioni dei docenti, dei ricercatori e dei professori a contratto su alcuni aspetti legati allo svolgimento dell'attività didattica è stata condotta fino al 2019 utilizzando il questionario a suo tempo proposto dall'ANVUR. Nell'estate del 2020, dopo la sospensione dell'attività didattica in presenza a causa dell'emergenza Coronavirus e la successiva attivazione del "Piano straordinario per la didattica online", il PQ, di concerto con il Rettore e il Prorettore alla Didattica, ha svolto un'indagine dedicata alla valutazione da parte dei docenti delle attività svolte in modalità online: didattica, esami e lauree. La medesima indagine è stata ripetuta nel 2021.

A partire dal corrente anno accademico, anche stimolato dal nuovo modello AVA3, il PQ, d'intesa con il Rettore, il Prorettore alla didattica e la Direzione generale, ha predisposto un questionario volto a raccogliere l'opinione del personale docente dell'Ateneo (docenti di ruolo, professori a contratto e assegnisti) su:

- alcuni i servizi di Ateneo (Ufficio Ricerca, Segreteria studenti, Ufficio Mobilità internazionale, Ufficio Career service e rapporti con le imprese, Biblioteca, Ufficio IT);
- la didattica, le aule, le attrezzature e i servizi di supporto.

L'indagine è stata avviata il 14 giugno 2023 ed è obiettivo del Presidio incorporarla tra le rilevazioni svolte annualmente, eventualmente affinando il questionario sulla base delle risultanze della corrente indagine. I risultati della rilevazione saranno utilizzati sia nell'ambito del Riesame annuale del Sistema di governo 2024, sia nell'ambito del Sistema di AQ di Ateneo, rendendoli disponibili a tutti i livelli (governance dell'Ateneo, organismi del Sistema di AQ, Uffici di riferimento).

Per quanto riguarda la raccolta delle opinioni del personale tecnico amministrativo, è in corso di finalizzazione un questionario per rilevare la soddisfazione del personale per i servizi offerti dall'Ateneo, al fine di verificare i punti di forza e le aree di miglioramento. L'indagine verrà avviata entro l'autunno 2023.

Le osservazioni e proposte di miglioramento di studenti e studentesse sono invece rilevate a diversi livelli.

Oltre alla tradizionale indagine di valutazione delle attività didattiche, l'Ateneo conduce annualmente le seguenti rilevazioni:

- valutazione delle attività erogate nell'ambito dei laboratori linguistici;
- valutazione dei principali servizi dell'Ateneo;
- valutazione delle residenze universitarie da parte degli studenti ivi residenti;
- valutazione dei servizi di ristorazione (questa indagine è rivolta non solo agli studenti, ma anche al personale docente e tecnico amministrativo);
- valutazione dei laureandi al termine del loro percorso (effettuata dal Consorzio Almalaurea).

Durante il periodo pandemico di sospensione delle lezioni in presenza, nel secondo semestre dell'a.a. 2019/20, è stata anche effettuata una rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica online.

Nel 2021 e nel 2022 è inoltre stata condotta una analisi sulla propensione degli studenti a effettuare esperienze all'estero, mentre nell'autunno del 2022 è stata effettuata una indagine dedicata a rilevare l'opinione degli studenti internazionali sulla loro esperienza presso il nostro Ateneo.

L'opinione degli studenti è inoltre costantemente accolta nell'ambito della loro partecipazione alle attività dei diversi organi: CdA, SA, NdV, PQ, Facoltà, Gruppi AQ dei CdS, CPDS, Comitato per le Pari Opportunità e Sustainability Committee.

Nell'ambito del Sistema AQ, su stimolo e con il supporto logistico e di comunicazione istituzionale del PQ vengono inoltre organizzati incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro colleghi iscritti ai CdS. I verbali di tali incontri, che avvengono a porte chiuse senza la presenza né di docenti, né di membri del PQ, vengono condivisi dal PQ con le CPDS, i Presidi di Facoltà, il Prorettore alla didattica e il Rettore a condizione che agli incontri abbia partecipato almeno il 5% degli iscritti in corso al singolo CdS e comunque non meno di 15 studenti. Nel caso in cui tale soglia non sia raggiunta, i verbali vengono invece trasmessi unicamente ai Gruppi AQ, che verificano con lo/a studente/ssa del Gruppo AQ eventuali indicazioni comunque utili al miglioramento del CdS, riferendo in Consiglio di Facoltà che la numerosità minima non è stata raggiunta.

Per quanto concerne i Corsi di Dottorato di ricerca, già nell'a.a. 2021/22 è stata effettuata una indagine dedicata alle opinioni degli

iscritti ai due Corsi, realizzata a cura dei Corsi e dell'Ufficio Affari istituzionali, che assolve al ruolo di Segreteria dei Corsi. A partire dall'a.a. 2022/23 tale indagine è stata presa in carico dal PQ, utilizzando il questionario proposto dall'ANVUR.

Le opinioni dei dottorandi al termine del loro percorso sono invece raccolte, fin dal 2016, dal Consorzio AlmaLaurea.

È infine sempre attiva una procedura formale per inviare reclami relativi alle diverse attività amministrative e didattiche dell'Ateneo utile a segnalare eventuali criticità o disservizi. Nel corso del 2022 sono stati raccolti e gestiti 28 reclami.

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

- L'Ateneo conduce numerose rilevazioni per la raccolta delle opinioni dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e degli studenti per la valutazione della qualità dei servizi dell'Ateneo, curando la pubblicazione di successivi report statistici.
- L'Ateneo ha previsto l'inserimento di uno studente all'interno di ogni Gruppo AQ dei CdS.

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

- In data 29/06/2023, sulla base di un format predisposto dal PQA, il CdA ha approvato un documento denominato "Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ dell'università IULM", frutto di un piano articolato e complesso basato sul lavoro di cinque gruppi di riesame (didattica, ricerca, terza missione, risorse e servizi, sistema di AQ). Il documento fa riferimento solo al riesame del sistema di AQ, piuttosto che al riesame del sistema di governo per il quale non si ha chiara evidenza di processi strutturati.
- L'Ateneo ha avviato solo recentemente la "Revisione critica del funzionamento del sistema di AQ", sebbene fosse già prevista in AVA2. Pertanto, l'efficacia del sistema di AQ in merito alle attività di riesame dell'Ateneo potrà essere valutata solo fra qualche anno.
- Non si ha chiara evidenza di monitoraggio dell'efficacia delle azioni avviate dagli Organi a seguito delle raccomandazioni e suggerimenti formulati dal NdV nella relazione annuale.

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

#### **Raccomandazione:**

Il riesame del sistema di AQ è stato avviato molto recentemente. Pur in coerenza con il modello organizzativo dell'Ateneo – che tende a *“privilegiare l'informalità dei processi organizzativi in luogo di una loro più esplicita formulazione e documentazione”* - si raccomanda di definire strutturate e sistemiche attività di valutazione dell'efficienza ed efficacia del modello organizzativo dell'Ateneo al fine del riesame periodico del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.

**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:** Documento contenente le peculiarità organizzative dell'Ateneo  
**Descrizione:** Estratto del verbale della seduta del CdA del 26 aprile 2023 di approvazione del documento contenente le peculiarità organizzative e gestionali dell'Università IULM, con allegato  
**Dettagli:**  
**File:** Estratto delibera CdA 26.04.2023\_Specificità organizzative e gestionali dell'Università IULM.pdf
- **Titolo:** Estratto della seduta del SA del 24 maggio 2023 su analisi della Relazione del NdV 2023 relativa alla "Rilevazione

dell'opinione degli studenti e dei laureandi”

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 24 maggio 2023 relativo all'analisi da parte del SA della Relazione annuale del NdV, sezione dedicata alla “Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi”, esempio del 2023

**Dettagli:**

**File:**Estratto Delibera SA 24.05.2023\_Relaz NdV 30aprile23\_firmato.pdf

- 
- **Titolo:**Questionario dedicato al personale docente, a.a. 2022/23

**Descrizione:**Questionario predisposto dal PQ volto a raccogliere l'opinione dei docenti, ricercatori, professori a contratto e assegnisti sui servizi dell'Ateneo e sulla esperienza didattica, a.a. 2022/23

**Dettagli:**

**File:**Questionario docenti - a.a. 202223.pdf

- 
- **Titolo:**Primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ

**Descrizione:**Estratto della seduta del CdA del 29 giugno 2023 relativo all'approvazione del primo Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ di Ateneo, con allegato

**Dettagli:**

**File:**Estratto CdA 29.6.2023 con Allegato\_Riesame di Ateneo.pdf

- 
- **Titolo:**Linee guida riesame Sistema di governo e sistema di AQ\_Versione 12023 – febbraio 2023

**Descrizione:**Linee guida predisposte dal Presidio per la compilazione del Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ

**Dettagli:**

**File:**Linee guida riesame Sistema di governo e sistema di AQ\_Versione 12023 – febbraio 2023.pdf

- 
- **Titolo:**Slide di presentazione dell'attività di Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ ai Gruppi di Riesame

**Descrizione:**Slide utilizzate dal PQ per la presentazione ai cinque Gruppi di Riesame dell'attività volta alla predisposizione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ

**Dettagli:**

**File:**Slide presentazione attività Riesamesistema governo e SistemaAQ.pdf

- 
- **Titolo:** Estratto verbale CdF COM 23.01.2023\_ Report incontri studenti

**Descrizione:**Estratto del verbale del CdF di Comunicazione del 23 gennaio 2023 esemplificativo della presa in carico da parte dei CdF delle opinioni emerse durante gli incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro compagni di Corso

**Dettagli:**

**File:**Estratto delibera CdF COM 23.01.2023\_Report incontri studenti.pdf

- 
- **Titolo:**Estratto del verbale della seduta del SA del 24 gennaio 2023\_ Report incontri studenti

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 24 gennaio 2023 durante il quale sono stati presi gli esiti degli incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro compagni (intervento del Preside della Facoltà di Comunicazione sulla discussione avvenuta in CdF relativamente ai contenuti del Report degli Incontri tra gli studenti dei CdS afferenti alla Facoltà e i loro referenti nei Gruppi AQ e nelle CPDS effettuati nel novembre 2022)

**Dettagli:**

**File:**Estratto delibera SA 24.01.2023\_p.5\_Report incontri studenti\_firmato.pdf

---

## Documenti a supporto

- **Titolo:**Indagine dedicata alla raccolta delle opinioni degli studenti sui servizi dell'università IULM, a.a. 2021/22

**Descrizione:**Report dell'Indagine annuale dedicata alla raccolta delle opinioni degli studenti sui servizi dell'università IULM, esempio dell'a.a. 2021/22

**Dettagli:**

**File:**report\_servizi\_2122\_AQ.pdf

- 
- **Titolo:**Report\_riassuntivo\_did\_online\_totale\_2019-2020

**Descrizione:**Report della Rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica online del II semestre, a.a. 2019/20

**Dettagli:**

**File:**report\_riassuntivo\_did\_online\_totale\_senza appendice.pdf

---

- **Titolo:**Report customer satisfaction per i Laboratori professionalizzanti di lingua CdL in Interpretariato e comunicazione, a.a. 2021/22

**Descrizione:**Report dell'indagine di customer satisfaction per i laboratori di lingua erogati dalla Scuola Superiore per Mediatori Linguistici "Carlo Bo", esempio dei Laboratori professionalizzanti di lingua del Corso di laurea in Interpretariato e comunicazione, a.a. 2021/22

**Dettagli:**

**File:**report\_labssml\_2122\_no appendice.pdf

---

- **Titolo:**Indagine dedicata alla valutazione delle residenze universitarie IULM da parte degli studenti residenti, aa 2021/22

**Descrizione:**Report dell'Indagine dedicata alla valutazione delle residenze universitarie IULM da parte degli studenti residenti, esempio dell'a.a. 2021/22

**Dettagli:**

**File:**Report2022\_residence.pdf

---

- **Titolo:**Indagine dedicata alla valutazione dei servizi di ristorazione dell'Ateneo da parte degli studenti e del personale interno, aa 2021/22

**Descrizione:**Report dell'Indagine dedicata alla valutazione dei servizi di ristorazione dell'Ateneo da parte degli studenti e del personale interno, esempio dell'a.a. 2021/22

**Dettagli:**

**File:**Report\_ristorazione\_aa21\_22.pdf

---

- **Titolo:**Questionario dedicato all'opinione dei dottorandi di ricerca

**Descrizione:**Questionario dedicato alla valutazione dell'opinione dei dottorandi di ricerca, esempio del Corso di Dottorato in Visual and media studies, a.a. 2022/23

**Dettagli:**

**File:**quest\_dott\_VMS\_2223.pdf

---

- **Titolo:**Questionario PTA 2023

**Descrizione:**Prima versione del questionario teso a individuare punti di forza e di debolezza dei servizi offerti dall'Ateneo al PTA (indagine in avvio nell'autunno 2023)

**Dettagli:**

**File:**questionario\_PTA\_2023\_24.pdf

---

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

- **Titolo:**Relazione NdV IULM 2023

**Descrizione:**

**Dettagli:**

**File:**Relazione\_Nuclei\_2023.pdf

---

- **Titolo:**Incontro sulla Programmazione Strategica e sulle Politiche di Ateneo

**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 9.15-10.15

**Dettagli:**

---

## **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:**

La centralità dello studente è un valore fondamentale nella vision e come tale riaffermato all'interno del Piano strategico dell'Ateneo. Tale centralità è fermamente perseguita e sollecitata a tutti i livelli, tant'è che l'incremento della partecipazione elettorale degli studenti ha rappresentato uno degli obiettivi del Piano strategico 2022-2024, così come l'istituzione di un Consiglio degli studenti quale organo consultivo di rappresentanza studentesca.

È prevista l'elezione di almeno un rappresentante degli studenti in tutti gli Organi dell'Ateneo: CdA, SA, NdV, PQ, Consigli di Facoltà. A partire dal 2021 è stato inoltre modificato il Regolamento elettorale al fine di consentire che lo studente eletto in CdA potesse avere voto deliberativo nel caso in cui alle elezioni avesse partecipato più del 25% degli studenti iscritti nell'a.a. di riferimento. A partire dal 2023 anche per i dottorandi di ricerca è prevista l'elezione di specifici rappresentanti; uno dei rappresentanti eletti diventa inoltre membro del Gruppo AQ del Corso di Dottorato.

Con riferimento agli Organismi del Sistema di AQ, gli studenti partecipano attivamente al lavoro delle CPDS (come indicato nelle Linee guida per il Sistema di AQ è prevista una CPDS per ogni Facoltà, con uno studente ed un docente per ognuno dei CdS afferenti alla Facoltà) e dei Gruppi AQ dei CdS (come indicato nelle Linee guida per il Sistema di AQ ogni Gruppo AQ dei CdS è costituito da un certo numero di docenti e da uno studente iscritto al Corso), di cui diventano componenti sulla base di una selezione coerente con i requisiti previsti da un apposito Bando di selezione. Tale Bando viene pubblicato ogni due anni a valle delle elezioni dei rappresentanti degli studenti e ogni qual volta vi siano posizioni scoperte in seguito a esaurimento della graduatoria per lo specifico CdS.

Il coinvolgimento degli studenti in questi Organi si accompagna a una attività di promozione e formazione iniziale sul Sistema AVA e sul ruolo degli studenti effettuata a cura del PQ e obbligatoria per la partecipazione alle attività. Le sollecitazioni alla partecipazione al Bando di selezione sono frequenti e puntuali e avvengono a cura sia del PQ (attraverso l'invio di apposite e-mail e la pubblicazione di news sul portale di Ateneo e sui social network), sia delle rappresentanze studentesche, nonché da parte dei docenti impegnati nei diversi consessi. Nonostante i costanti e importanti sforzi profusi nel promuovere il loro coinvolgimento, la disponibilità degli studenti a una partecipazione attiva è soprattutto negli ultimi anni spesso limitata, come attestato anche nel Riesame del Sistema di AQ. A questo proposito il PQ intende sia migliorare la promozione della conoscenza del Sistema di AQ (allo scopo è attualmente in corso di predisposizione di un video informativo per gli studenti, da rendersi disponibile sul portale di Ateneo e da utilizzarsi, a partire dal 2024, nell'ambito della welcome week dedicata alle matricole), sia rivedere la modalità di selezione degli studenti, superando i processi attualmente previsti (che come detto vede svolgersi la selezione attraverso un Bando) e pervenendo alla definizione di modalità di selezione diretta da parte del Gruppo AQ/CPDS.

Oltre a tali migliorie, il PQ prevede di continuare a organizzare il passaggio in aula, in avvio di ogni anno accademico, dei rappresentanti degli studenti nei diversi organismi dell'AQ al fine di aumentare la visibilità degli studenti stessi, promuovere la compilazione consapevole dei questionari per la raccolta delle opinioni degli studenti sulle attività didattiche, promuovere la partecipazione al Bando di cui sopra e più in generale favorire la partecipazione attiva degli studenti.

Il Consiglio degli Studenti, previsto tra le Linee di intervento del Piano strategico 2022-2024, è stato istituito in forza di una modifica statutaria in vigore da ottobre 2021 (art. 25) al fine di "valorizzare la partecipazione studentesca alla vita democratica dell'Ateneo e di coinvolgere gli studenti nei processi di assicurazione della qualità". Il Consiglio riunisce i rappresentanti degli studenti in CdA, SA, Consigli di Facoltà, PQ e NdV, con l'obiettivo di garantire un efficace coordinamento delle loro attività e una migliore presa in carico delle loro istanze da parte della governance di Ateneo.

L'Università, inoltre, stimola e sostiene, secondo i termini fissati da un apposito Regolamento, le attività formative autogestite dagli studenti, nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello sport, del tempo libero anche mediante convenzioni con le Associazioni operanti in tali ambiti.

Come già riferito in A.4, l'opinione degli studenti è inoltre raccolta attraverso numerosi indagini: oltre alle tradizionali indagini dedicate a rilevare le opinioni di studenti e dottorandi sulle attività didattiche e dei laureandi/dottorandi al termine del loro percorso, è svolta da oltre dieci anni una indagine dedicata a rilevare la soddisfazione per i servizi offerti, cui si accompagnano periodiche indagini su temi specifici (servizi di ristorazione, residenze universitarie, esperienza degli studenti internazionali, ecc.).

A queste indagini si accompagna la raccolta di suggerimenti in occasione degli incontri organizzati due volte l'anno tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro colleghi iscritti al CdS.

La dimensione dell'Ateneo e il modello di Governance adottato consentono rapidi confronti fra studenti e Ateneo, coerentemente con il macro-obiettivo del Piano Strategico di mantenere lo studente al centro non solo del processo di apprendimento, ma assegnandogli un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni a tutti i livelli.

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

- L'Ateneo afferma la centralità dello studente come un valore fondamentale nella sua visione e sottolinea un impegno a mettere gli studenti al centro dell'attenzione e delle attività dell'istituzione. L'incremento della partecipazione elettorale degli studenti è uno degli obiettivi chiave del Piano strategico: questo dimostra l'impegno a coinvolgere un numero sempre maggiore di studenti nelle decisioni dell'Ateneo attraverso elezioni di rappresentanti studenteschi.
- L'Ateneo si impegna a formare gli studenti sul Sistema di Assicurazione della Qualità al fine di un loro ruolo più consapevole ed una partecipazione più efficace negli organi e nelle strutture di Ateneo.
- L'Ateneo raccoglie regolarmente le opinioni e i suggerimenti degli studenti attraverso indagini e incontri al fine di attuare processi di miglioramento continuo delle attività didattiche.
- L'Ateneo promuove attività autogestite dagli studenti in vari settori, come cultura, sport e tempo libero. Ciò offre agli studenti opportunità di sviluppo personale e di partecipazione attiva alla vita accademica.

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

- Nonostante l'Ateneo riconosca la necessità di promuovere la partecipazione attiva e continua degli studenti all'interno del Sistema AVA, non si ha chiara evidenza del ruolo dei rappresentanti degli studenti nella definizione dei processi decisionali inerenti alle attività didattiche in vari organi decisionali dell'Ateneo, inclusi il Consiglio di Amministrazione e i Consigli di Facoltà.

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

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

**Indicatori (eventuale commento):**

La rappresentanza studentesca è stimolata a partecipare in maniera attiva e alle proposte degli studenti è dato ampio credito.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**Piano strategico di Ateneo 2022-2024  
**Descrizione:**Piano triennale che definisce gli obiettivi prioritari dell'Ateneo nel periodo 2022-2024  
**Dettagli:**pag. 35  
**File:**Piano strategico di Ateneo 2022-2024.pdf

---

- **Titolo:**Bando selezione studenti AQ e Commissioni paritetiche 2022-2023  
**Descrizione:**Bando per la selezione degli studenti dei Gruppi AQ dei CdS e delle Commissioni paritetiche, biennio 2022-2023  
**Dettagli:**  
**File:**1^Bando\_v3\_gennaio 2023\_def ITA con allegati.pdf

---

- **Titolo:**Primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ di Ateneo  
**Descrizione:**Estratto della seduta del CdA del 29 giugno 2023 relativo all'approvazione del primo Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ di Ateneo  
**Dettagli:**Sezione dedicata al riesame del Sistema di AQ  
**File:**Estratto CdA 29.6.2023 con Allegato\_Riesame di Ateneo.pdf

---

- **Titolo:**Estratto delibera CdA 29.09.2022 costituzione del Consiglio degli studenti  
**Descrizione:**Estratto delibera adottata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 settembre 2022 di costituzione del Consiglio degli studenti  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto delibera CdA 29.9.2022\_costituzione Consiglio degli Studenti.pdf

---

- **Titolo:**Regolamento elettorale Università IULM  
**Descrizione:**Regolamento elettorale dell'Università IULM

**Dettagli:** Si vedano il Titolo VI e Titolo VII Documento pubblicamente disponibile al link <https://www.iulm.it/wps/wcm/connect/iulm/a38f8e6e-089b-4348-bfc5-f76f10c4001f/DR%2BRegolamento+elettorale.pdf?MOD=AJPERES>

**File:** Regolamento elettorale Università IULM\_11set2023.pdf

---

- **Titolo:** Documento di monitoraggio intermedio del Piano strategico 2022-2024

**Descrizione:** Estratto del verbale della seduta del CdA del 26 luglio 2023 relativo all'approvazione del documento di monitoraggio delle metriche del Piano strategico 2022-2024 alla data del 30 giugno 2023 (metà del periodo di vigenza del piano strategico 2022/2024), con allegato

**Dettagli:** pag 1, Sottosezione 3.1.1 Partecipazione attiva alla vita accademica

**File:** Estratto Documento Monitoraggio Metriche\_CdA 26.7.2023.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **Titolo:** Linee guida per il funzionamento del Sistema di AQ in Ateneo Linee guida per il funzionamento del Sistema di AQ in Ateneo\_ Versione 5/2023 – luglio 2023

**Descrizione:** Ultimo aggiornamento delle Linee guida del PQ sul Sistema di AQ di Ateneo

**Dettagli:** Si veda in particolare la composizione del NdV (p. 6), PQ (p. 6), CPDS (p. 7), Gruppi AQ dei CdS (p. 9) Documento pubblicamente disponibile alla pagina del [Presidio della Qualità](#), sezione "i documenti del presidio della qualità"

**File:** Linee guida Sistema AQ Ateneo\_Versione52023–luglio2023.pdf

---

- **Titolo:** Regolamento del Consiglio degli studenti

**Descrizione:** Regolamento del Consiglio degli studenti della Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM

**Dettagli:** Documento disponibile alla pagina [Statuto e regolamenti](#), sezione "Studenti"

**File:** DR Regolamento Consiglio degli studenti.pdf

---

- **Titolo:** Regolamento per attribuzione di finanziamenti per la realizzazione di attività formative autogestite

**Descrizione:** Regolamento di ateneo per l'attribuzione ad associazioni e gruppi studenteschi universitari di finanziamenti per la realizzazione di attività formative autogestite nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello sport e del tempo libero

**Dettagli:** Documento disponibile alla pagina [Statuto e regolamenti](#), sezione "Studenti"

**File:** DR Regolamento Associazioni e gruppi studenteschi universitari.pdf

---

- **Titolo:** Slide di formazione studenti del Sistema di AQ

**Descrizione:** Slide utilizzate durante la formazione degli studenti del Sistema AQ (Gruppi AQ dei CdS e CPDS, cui partecipano anche i rappresentanti eletti nei diversi consessi) organizzata dal PQ, versione di marzo 2022

**Dettagli:**

**File:** Slide Formazione Studenti Sistema AQ.pdf

---

- **Titolo:** Indagine dedicata alla raccolta delle opinioni degli studenti sui servizi dell'università IULM, a.a. 2021/22

**Descrizione:** Report dell'Indagine annuale dedicata alla raccolta delle opinioni degli studenti sui servizi dell'università IULM, esempio dell'a.a. 2021/22

**Dettagli:**

**File:** report\_servizi\_2122\_AQ.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:**

La garanzia dell'adeguatezza della numerosità e della qualificazione dei docenti in rapporto sia alle esigenze didattiche dei diversi CdS esistenti o di nuova realizzazione (come indicato anche nel Piano strategico 2022-2024, sezione 4.1.1), sia dei requisiti dettati dalla normativa vigente è monitorata dai Presidi di Facoltà con il supporto tecnico del Dirigente all'Area Didattica. Annualmente, parallelamente alla definizione di dettaglio dell'offerta formativa, vengono esaminati i requisiti di docenza e soddisfatte le esigenze della didattica a livello di Facoltà, anche operando una ottimizzazione delle risorse a livello centrale. Lo status di Università non statale induce infatti a una più che prudente politica di adeguamento dell'organico, che risulta comunque sempre adeguato tenendo anche conto degli opportuni margini per lo sviluppo dell'Ateneo.

Tale contingenza è apparsa particolarmente evidente con l'introduzione del D.M. 1154/2021 che, ampliando i requisiti di docenza a parità di numero di studenti, ha reso necessaria l'approvazione di un corposo piano di raggiungimento (9 docenti e 3 ricercatori), approvato dal SA nella seduta del 16 marzo 2022 e preventivamente validato dal NdV.

A testimonianza della volontà dell'Ateneo di mantenere un elevato standard di copertura della docenza di riferimento, il piano approvato prevede sostanzialmente il suo esaurimento con un anno di anticipo rispetto a quanto la normativa avrebbe consentito. In particolare, sono stati previsti piani di raggiungimento per tre CdS: il Corso di laurea in Comunicazione, media e pubblicità (piano in chiusura nell'a.a. 2023/24); il Corso di laurea in Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche (piano in chiusura nell'a.a. 2024/25) e il Corso di laurea magistrale in Marketing, consumi e comunicazione (piano in chiusura nell'a.a. 2024/25).

Le azioni per raggiungere gli obiettivi di copertura previsti dal piano sono oggetto di costante attenzione da parte degli Organi di governo; inoltre, al fine di disporre di un quadro sintetico di avanzamento, tale piano è stato oggetto di specifico monitoraggio in occasione della seduta del SA del 22 febbraio 2023.

Parallelamente all'adeguamento citato, l'Ateneo è impegnato sia nel reintegrare le risorse di docenza che vengono meno per collocazione in quiescenza, dimissioni, passaggio ad altri Atenei, ecc., sia per arricchire il corpo docente di nuovi giovani ricercatori. Una valutazione in termini di qualificazione del personale docente (con particolare riferimento alle nuove acquisizioni) è offerta, seppur parzialmente e su un arco temporale non sempre in sincrono con le necessità della programmazione didattica, dagli indicatori della

VQR, con particolare riferimento all'indicatore R2 calcolato sul personale neo-assunto o con un avanzamento di carriera (che purtroppo, anche nella versione più recente, non risulta per ragioni tecniche sufficientemente aggiornato per tenere conto del cospicuo numero di neo assunti connessi al predetto piano di adeguamento).

Se dunque il fattore primario a guidare il reclutamento dei docenti è rappresentato dalle esigenze della didattica, le considerazioni appena espresse e gli ulteriori elementi riscontrabili a proposito del punto di attenzione E.1 evidenziano l'attenzione anche alle potenzialità di produzione scientifica dei nuovi ingressi: si tratta in altre parole di valutazioni primariamente affidate alla competenza scientifica del Rettore e dei Presidi di Facoltà. In quest'ottica è stata posta particolare cura nel reclutamento di personale docente proveniente da altre sedi o Paesi, anche allo scopo di innalzare ulteriormente la qualificazione scientifica e didattica del corpo docente. A questo proposito tra i più recenti posti banditi possiamo citare 9 tra professori e ricercatori provenienti da altre sedi, di cui una da un Ateneo straniero.

A titolo formale, per l'assunzione, lo stato giuridico ed il trattamento economico dei docenti di ruolo sono osservate da parte dell'Ateneo le norme legislative e regolamentari vigenti in materia per i professori di ruolo delle Università dello Stato. Ai fini del trattamento di quiescenza si applica la disciplina prevista dalle vigenti disposizioni di legge, e di conseguenza professori e ricercatori sono iscritti all'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale INPS. Le progressioni di carriera del personale docente avvengono in osservanza degli artt. 6 e 8 della L. 240/2010.

Alla cura dell'integrazione e della qualificazione del corpo docente si deve necessariamente accompagnare il presidio delle progressioni di carriera e l'innalzamento della qualificazione scientifica, che l'Ateneo segue con continuità, anche in virtù delle caratteristiche dimensionali e organizzative già altrove richiamate. A questo proposito, accanto alla volontà di favorire e facilitare l'accesso delle giovani generazioni alla carriera universitaria (più volte ribadita dal Rettore e fatta propria dagli Organi con delibere volte a incrementare gli assegni di ricerca e i posti da ricercatore), una specifica attenzione è stata dedicata alle progressioni alla prima fascia, in ragione della delicatezza dei ruoli che tali figure vanno a ricoprire specie in un Ateneo di dimensioni limitate, formalizzando l'adozione di criteri di massima che dovranno ispirare le scelte relative allo sviluppo delle carriere dei docenti affinché siano coerenti con gli interessi e le strategie dell'Università. Tali criteri, formalmente deliberati dagli Organi nel 2019, riguardano un ampio spettro di ambiti di competenza e impegno e sono stati condivisi con tutto il corpo docente con una specifica comunicazione del Rettore.

Con riferimento al tema della formazione, crescita e aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente, a seguito dei rilievi mossi dalla CEV in occasione della visita di accreditamento periodico del maggio 2016, l'Ateneo ha intensificato le attività di formazione e aggiornamento della componente docente, attivando, a cura diretta del Prorettore alla didattica, seminari formativi sull'innovazione didattica, sulla transdisciplinarietà, sugli studenti DSA, ecc. Tutti gli incontri sono stati aperti anche alla partecipazione dei professori a contratto. A titolo esemplificativo si richiamano di seguito gli incontri svolti nell'ultimo anno accademico:

- 14 novembre 2022: formazione sul software antiplagio Compilatio-Magister,
- novembre 2022 – aprile 2023: ciclo di 4 incontri “educarci alla transdisciplinarietà”: “Socrate incontra Prometeo”, con Ivano Dionigi; “Il Metaverso e i gemelli digitali nella scienza, nella letteratura e nell’arte”, con Silvano Tagliagambe; “Scienze umane e sociali per l'ingegneria: l'esperienza del Politecnico di Torino dal 2018 a oggi”, con Juan Carlos De Martin; “Innovazione, transdisciplinarietà e trasversalità”, con Andrea Prencipe;
- gennaio e aprile 2023: due incontri a cura dell'Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea;
- 21-22 febbraio 2023: workshop “Progettare l'innovazione didattica, il metodo Smart Learning Design 25”, a cura di Susanna Sancassani (METID);
- 28 marzo 2023: incontro sugli utilizzi e le potenzialità di Chat GPT, a cura del prof. Di Fraia;
- 4 maggio 2023: “Come affrontare il disagio psichico degli studenti”, a cura di Gustavo Pietropolli Charmet;
- 16 maggio 2023: la community IULM, a cura dell'Ufficio IT.

Più recentemente è stato inoltre attivato un repository volto non solo a raccogliere i materiali degli incontri svolti, ma anche a permettere attività di autoaggiornamento: <https://www.iulm.it/speciali/formazione-docenti>.

Già dal 2018 è inoltre attivo un sistema di premialità annuale dei docenti, che tiene conto sia dell'impegno per la didattica, sia dell'impegno istituzionale, ivi compreso quello all'interno del Sistema di AQ di Ateneo, confermando la centralità di questo tema per la IULM, così come rilevato anche dal Nucleo di valutazione nelle sue Relazioni annuali. Negli anni il modello è stato rivisto ed affinato; la versione più recente del modello, emanata con Decreto Rettorale n. 20027 del 26 gennaio 2023, è pubblicamente disponibile sul portale di Ateneo. Ai docenti e ricercatori impegnati nel periodo di riferimento negli organismi di AQ che in seguito all'applicazione del modello risultino esclusi dal primo quartile, viene comunque attribuito un premio, attingendo da un fondo dedicato, pari alla metà di quella attribuita ai singoli docenti compresi nel primo quarto della graduatoria, proporzionandola in ragione dei mesi di effettiva nomina. Più recentemente si è inoltre avviata la riflessione per inserire nell'ambito del medesimo meccanismo anche un indicatore di impegno per la terza missione, recuperando il ritardo che si era accumulato grazie all'introduzione di un più puntuale meccanismo di monitoraggio dell'impegno dei docenti su questa tematica, come documentato al punto di attenzione E.1.

Per quanto riguarda invece la ricerca scientifica è attivo il meccanismo di premialità Apeiron, basato sul repository istituzionale delle

pubblicazioni scientifiche dei docenti sulla base del quale si determina un indice di produttività scientifica utilizzato per l'attribuzione annuale di fondi premiali riservati all'attività di ricerca. È inoltre annualmente emanato il bando Progetti Speciali, volto a finanziare progetti di rilevante interesse scientifico per l'Ateneo e potenziare la ricerca scientifica d'eccellenza. Vi è infine bando Eccellenze IULM, che premia i docenti ritenuti particolarmente meritevoli per la qualità di pubblicazioni di riconosciuto profilo nel panorama culturale e mediatico nazionale e internazionale. I criteri di assegnazione e di distribuzione di tutti gli incentivi e premialità sono chiari, condivisi e pubblicizzati sul portale dell'Ateneo.

La raccolta delle opinioni dei docenti su alcuni aspetti legati allo svolgimento dell'attività didattica è stata invece condotta a cura del PQ fino al 2019 utilizzando il questionario a suo tempo proposto dall'ANVUR.

Nell'estate del 2020, dopo la sospensione dell'attività didattica in presenza a causa dell'emergenza Coronavirus e la successiva attivazione del "Piano straordinario per la didattica online", il PQ, di concerto con il Rettore e il Prorettore alla didattica, ha svolto un'indagine dedicata alla valutazione da parte dei docenti delle attività svolte in modalità online: didattica, esami e lauree. La medesima indagine è stata ripetuta nel 2021.

A partire dal corrente anno accademico, anche su stimolo del nuovo modello AVA3, il PQ, d'intesa con il Rettore, il Prorettore alla didattica e il Direttore generale, ha predisposto un questionario volto a raccogliere l'opinione del personale docente dell'Ateneo (docenti di ruolo, professori a contratto e assegnisti) su alcuni importanti servizi dell'Ateneo nonché su alcuni aspetti connessi allo svolgimento dell'attività didattica di particolare rilevanza.

L'indagine è stata avviata il 14 giugno 2023 ed è volontà del Presidio incorporarla tra le rilevazioni svolte annualmente, eventualmente affinando il questionario sulla base delle risultanze della prima indagine. I risultati della rilevazione saranno utilizzati sia nell'ambito del Riesame annuale del Sistema di governo, sia nell'ambito del Sistema di AQ di Ateneo, rendendoli disponibili a tutti i livelli (governance dell'Ateneo, organismi del Sistema di AQ, Uffici di riferimento).

Una ulteriore e peculiare modalità di ascolto del personale docente e di ricerca su temi strategici è stata la programmazione di una giornata (svoltasi il 10 luglio 2023 in una location alle porte di Milano, aperta anche alla partecipazione della prima linea del personale tecnico-amministrativo) dedicata a prefigurare alcuni possibili sviluppi futuri dell'Ateneo su temi di particolare rilievo (formazione post-laurea, posizionamento rispetto alla business community, processi di partecipazione e inclusione, ecc.). A questo primo incontro, le cui risultanze sono già oggetto di elaborazione, seguirà nel corso dell'autunno, una giornata di condivisione con il corpo docente dei risultati raggiunti dai Delegati del Rettore nell'ambito delle funzioni loro affidate (di cui i Delegati hanno formalmente relazionato al Rettore con riferimento alle attività svolte dal 2022 a oggi).



## Andamento KPI Ateneo

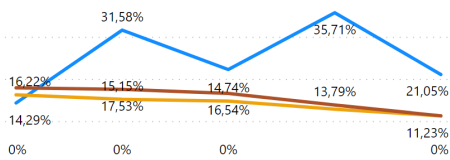
Riferimento

AVA3

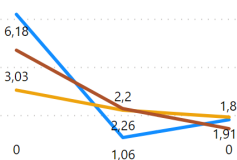
Edizione 9/2023

### Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.1.1.A - % Professori di I e II fascia reclutati dall'esterno nel triennio precedente



AVA3 - B.1.1.B - Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento personale docente



2018 2019 2020 2021 2022 2018 2019 2020 2021 2022 2018 2019 2020

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Ateneo

Macroregionale

Nazionale Tradizionali

39/98

13/21

37/87

2018 2022  
Dettaglio

### Punti di Forza:

- A seguito dei rilievi mossi dalla CEV in occasione della visita di accreditamento periodico del maggio 2016, l'Ateneo ha promosso attività di formazione e aggiornamento della componente docente, aperte anche alla partecipazione dei professori a contratto. Più recentemente è stato inoltre attivato un repository volto a raccogliere i materiali degli incontri svolti, anche al fine di attività di autoaggiornamento.
- A partire dal corrente anno accademico, il PQA ha predisposto un questionario volto a raccogliere l'opinione del personale docente (docenti di ruolo, professori a contratto e assegnisti) su alcuni servizi di Ateneo ed aspetti connessi allo svolgimento dell'attività didattica di particolare rilevanza.
- L'Ateneo ha definito vari meccanismi di premialità per le attività di didattica e di ricerca dei docenti; fra questi si segnala il bando Eccellenze IULM, che premia i docenti ritenuti particolarmente meritevoli per la qualità di pubblicazioni di riconosciuto profilo nel panorama culturale e mediatico nazionale e internazionale. I criteri di assegnazione e di distribuzione di tutti gli incentivi e premialità sono chiari, condivisi e pubblicizzati sul portale dell'Ateneo.

### Aree di miglioramento:

- Al fine di garantire l'adeguatezza della numerosità dei docenti in rapporto sia alle esigenze didattiche che ai requisiti dettati dalla normativa vigente, l'Ateneo ha approvato un piano di raggiungimento per la copertura dei requisiti di docenza inerenti a tre Corsi di Studio dell'Ateneo. Non risultano però chiaramente evidenti l'analisi del fabbisogno complessiva di docenza strutturata in

rapporto alla pianificazione strategica dell'Ateneo ed ai piani strategici dipartimentali.

- Dalla valutazione emerge che il corpo docente strutturato è gravato da numerosi impegni istituzionali con sovrapposizione di ruoli.
- Per quanto concerne il reclutamento dei docenti, si rileva che le valutazioni di carattere scientifico sono primariamente affidate alla competenza scientifica del Rettore e dei Presidi di Facoltà, ma non si evidenziano chiari e oggettivi criteri di riferimento.
- In Ateneo sono presenti procedure per il reclutamento di docenti a contratto per attività integrative e per corsi ufficiali di insegnamento. Tuttavia, per tali procedure, non risulta chiaramente evidente il ruolo del NdV.

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

**Raccomandazione:**

Benché i requisiti minimi di docenza siano rispettati, il corpo docente risulta gravato da numerosi impegni istituzionali con sovrapposizione di ruoli che rischiano di limitare nei fatti l'impegno in altre attività delineate nel piano strategico dell'Ateneo e nei piani strategici dipartimentali, con particolare riferimento a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale. Si raccomanda di formulare un ampio e condiviso piano di sviluppo della docenza di ruolo a tempo indeterminato, in coerenza con la pianificazione dello sviluppo dell'Ateneo, anche al fine di rafforzare l'organico di riferimento per le attività didattiche, di ricerca e TM svolte, rispettivamente, nelle Facoltà, nella Scuola Dottorale, nella Scuola di Comunicazione e nei dipartimenti.

**Controdeduzioni:**

In merito all'analisi degli indicatori quantitativi, si precisa che, come da comunicazione dell'ANVUR n. 17734 del 2 febbraio 2023 sono attualmente in corso l'approfondimento e la verifica dei dati inseriti. Tale dashboard non era disponibile in forma compiuta nel periodo di preparazione della visita di accreditamento.

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

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti altalenanti e di confronti prevalentemente positivi.

Presa visione delle controdeduzioni, si conferma la valutazione Soddisfacente già espressa.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:** Estratto SA str.16.03.2022\_Piani di raggiungimento

**Descrizione:** Estratto della seduta del SA del 16 marzo 20220 relativa all'approvazione dei Piani di raggiungimento (DM 14 ottobre 2021, n. 1154 e DD 22 novembre 2021, n. 2711) e della Copertura dei requisiti di docenza aa.aa 2022/23 – 2025/26

**Dettagli:**

**File:** Estratto SA str.16.03.2022\_Piani di raggiungimento.pdf

- **Titolo:** Regolamento per l'attribuzione degli scatti dei docenti

**Descrizione:** Regolamento per l'attribuzione degli scatti dei docenti corredato a un esempio di domanda del docente

**Dettagli:**

**File:** Regolamento per l'attribuzione degli scatti dei docenti + Esempio di domanda del docente.pdf

- **Titolo:** Verbale della Commissione per l'attribuzione degli scatti stipendiali dei professori e dei ricercatori di ruolo

**Descrizione:** Verbale della Commissione per l'attribuzione degli scatti stipendiali dei professori e dei ricercatori di ruolo del 7 febbraio 2023

**Dettagli:**

**File:** VERBALE ATTRIBUZIONE SCATTI - ALL 2.pdf

- **Titolo:** Pagina del portale di Ateneo dedicata alla Formazione dei docenti

**Descrizione:** Pagina del portale di Ateneo dedicata alla Formazione dei docenti

**Dettagli:** <https://www.iulm.it/speciali/formazione-docenti>

**File:**Formazione docenti.pdf

---

- **Titolo:**Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità  
**Descrizione:**Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità docenti  
**Dettagli:**Documento disponibile alla pagina [Statuto e regolamenti](#), sezione "Personale docente"  
**File:**DR Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità.pdf
  - **Titolo:**Estratto verbale del CdA del 21 dicembre 2022 sull'approvazione della graduatoria premialità docenti 2022  
**Descrizione:**Estratto del verbale del CdA del 21 dicembre 2022 sull'approvazione della graduatoria premialità docenti 2022  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto verbale CdA 21.12.2022 di approvazione graduatoria premialità docenti 2022.pdf
  - **Titolo:**Verbale Commissione APEIRON- Periodo di rilevazione: Anni 2018, 2019, 2020, 2021  
**Descrizione:**Verbale Commissione APEIRON- Periodo di rilevazione: Anni 2018, 2019, 2020, 2021 con passaggio in SA nella seduta del 14 dicembre 2022  
**Dettagli:**  
**File:**VERBALE APEIRON-22 - ALL 4 con Estratto SA del 14.12.22 - ALL 4BIS.pdf
  - **Titolo:**Bando per progetti speciali in Ateneo con Decreto di assegnazione  
**Descrizione:**
    - Bando per progetti speciali in Ateneo con Decreto di assegnazione  
**Dettagli:**  
**File:**BANDO PROGETTI SPECIALI DI ATENEO - ALL 5 con DECRETO DI ASSEGNAZIONE PROGETTI SPECIALI DI ATENEO - ALL 5BIS.pdf
  - **Titolo:**Bando eccellenze IULM con decreto di assegnazione  
**Descrizione:**Bando eccellenze IULM con decreto di assegnazione  
**Dettagli:**  
**File:**BANDO ECCELLENZE IULM - ALL6 con DECRETO DI ASSEGNAZIONE ECCELLENZE IULM - ALL6BIS.pdf
  - **Titolo:**Questionario dedicato al personale docente, a.a. 2022/23  
**Descrizione:**Questionario predisposto dal PQ volto a raccogliere l'opinione dei docenti, ricercatori, professori a contratto e assegnisti sui servizi dell'ateneo e sulla esperienza didattica, aa 2022/23  
**Dettagli:**  
**File:**Questionario docenti - a.a. 2022/23.pdf
  - **Titolo:**Estratto Delibera SA 22.02.2023\_p.11a\_monitoraggio piano di raggiungimento  
**Descrizione:**Estratto della delibera del SA del 22 febbraio 2022 relativa al monitoraggio del piano di raggiungimento dei Requisiti di docenza e delle procedure di reclutamento  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto delibera SA\_22 febbraio 2023\_p.11a\_requisiti di docenza\_firmato.pdf
  - **Titolo:**Estratto delibera CdA 15.04.2019 upgrade docenti  
**Descrizione:**Estratto della delibera del CdA del 15 aprile 2019 relativa ai criteri per gli upgrade dei docenti a prima fascia  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto Upgrading docenti\_CdA 15.4.2019.pdf
- 

#### Documenti a supporto

- **Titolo:**Piano strategico di Ateneo 2022-2024  
**Descrizione:**Piano triennale che definisce gli obiettivi prioritari dell'Ateneo nel periodo 2022-2024  
**Dettagli:**sezione 4.1.1Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Piano Strategico 2022-24"

**File:**Piano strategico di Ateneo 2022-2024-sezione 4.1.1.pdf

---

- **Titolo:**Report sulla valutazione dell'esperienza di didattica, esami e lauree a distanza da parte dei docenti, a.a.2020/21

**Descrizione:**Report sulla valutazione dell'esperienza di didattica, esami e lauree a distanza da parte dei docenti, a.a.2020/21

**Dettagli:**

**File:**report\_riassuntivo\_docenti\_2021.pdf

---

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

- **Titolo:**Incontro sull' implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Didattica

**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 11.30-12.30

**Dettagli:**

---

- **Titolo:**Incontro sul Sistema di Valutazione Interna di Ateneo

**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 17.15-18.15

**Dettagli:**

---

- **Titolo:**Incontro sulla Programmazione Strategica e sulle Politiche di Ateneo

**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 9.15-10.15

**Dettagli:**

---

## **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:**

Il CdA definisce la pianta organica del personale dirigente e tecnico-amministrativo necessario al perseguimento dei fini istituzionali. Il personale dirigente assicura il funzionamento degli Uffici e dei servizi cui è preposto. Il personale tecnico-amministrativo svolge i compiti specifici delle rispettive aree di inquadramento nell'ambito degli Uffici e dei servizi dell'Università ai quali è assegnato, ed è tenuto ad assicurare il proprio impegno per il loro migliore funzionamento. Al personale tecnico amministrativo si applica un contratto di lavoro aziendale di diritto privato in quanto non rientra nelle categorie di cui al D.Lgs 165/2001 e successive modificazioni e integrazioni.

Alla data del 30 aprile 2023 il personale tecnico amministrativo contava 177 unità assunte a tempo indeterminato o determinato, con una quota di cessazioni quantificabile per l'anno 2022 nel 7,2% e nel primo quadrimestre del 2023 nell'1,2%.

L'analisi dei fabbisogni di personale dei diversi Uffici è condotta in occasione della predisposizione della pianta organica, che dal 2018 viene annualmente predisposta dall'Area Risorse umane e sottoposta all'approvazione del CdA. Tale documento sintetizza al suo interno le richieste di nuove risorse presentate dai responsabili dei singoli Uffici, l'analisi puntuale delle casistiche di assenza più ricorrenti nell'anno, l'analisi delle ore di straordinario, l'analisi dei dipendenti pensionandi e/o pensionabili e l'analisi delle assunzioni da effettuarsi per obblighi di legge (L. 68/99); la logica collaborativa e partecipativa che porta all'aggiornamento annuale di questo documento rappresenta un aspetto di particolare valore per la gestione delle risorse di PTA.

Le selezioni del personale tengono ovviamente conto della pianta organica dell'anno di riferimento approvata dal CdA con relativa spesa già inserita nel Budget.

La selezione di dirigenti e quadri direttivi avviene attraverso una società di selezione, secondo i criteri definiti da IULM. I colloqui vengono organizzati alla presenza del Rettore, del Presidente del CdA e del Direttore generale e con il supporto della dirigente dell'Area Risorse umane.

La procedura di assunzione a tempo determinato o indeterminato dei tecnici amministrativi delle classi 1-3 (classe 1 autisti; classe 2 addetti e tecnici; classe 3 esperti e coordinatori) avviene dopo pubblicazione, da parte dell'Area Risorse umane, dell'annuncio, predisposto con l'ausilio del dirigente/responsabile/coordinatore/referente dell'Ufficio in cui verrà inserita la risorsa. L'annuncio viene pubblicato su Almalaurea, LinkedIn, Indeed e nei portali Career service dei principali Atenei italiani.

I CV ritenuti idonei vengono trasmessi al dirigente/responsabile/coordinatore/referente dell'Ufficio per individuare congiuntamente una rosa di candidati e programmare il primo colloquio. Il secondo colloquio è generalmente riservato ad una rosa di 3/4 candidati, e viene effettuato dal dirigente/responsabile/coordinatore/referente dell'Ufficio in cui verrà inserito il candidato e dalla dirigente dell'Area Risorse umane. Nel caso di selezione riguardante la classe 3 si procede con un terzo colloquio con il Direttore generale ed eventualmente un docente indicato dal Rettore per la materia specifica di riferimento. Se i CV ricevuti non sono ritenuti validi o la selezione è nulla, si procede con una nuova pubblicazione dell'annuncio.

Sin dall'anno 2000 l'Ateneo ha sottoscritto una serie di convenzioni, rinnovate annualmente, con la Direzione Centrale Sviluppo Economico e Sociale – Settore Politiche del Lavoro – Servizi per il Collocamento Obbligatorio e l'Inserimento Mirato dei Disabili, oggi denominato AFOL Metropolitana – Agenzia per la formazione, l'orientamento e il lavoro – Politiche Attive per il Lavoro – Ufficio Match Disabili, con l'intento di favorire un interscambio di informazioni finalizzate all'assunzione delle categorie protette di cui all'art. 11 della L. 68/99.



L'Ateneo, con il fine di favorire l'entrata nel mondo del lavoro da parte dei giovani laureati, attiva inoltre tirocini extra-curricolari finalizzati alla assunzione presso l'Ateneo stesso a seconda del fabbisogno manifestato dai vari Uffici.

Annualmente vengono definite le promozioni e gli eventuali premi per il PTA nelle seguenti modalità: la dirigente dell'Area Risorse umane, indicativamente all'inizio del mese di gennaio, chiede ai dirigenti e ai responsabili di trasmettere le loro proposte motivandole e viene calcolato il costo di tali richieste. Le richieste e i relativi costi vengono portati all'attenzione del Direttore generale. Vengono inoltre incontrati i dirigenti e i responsabili per meglio approfondire e rivedere le richieste. Il DG condivide con il Rettore e il Presidente il piano annuale di promozioni/premi. Le promozioni vengono portate poi in approvazione di volta in volta nelle sedute del CdA. I premi, invece, vengono portati in approvazione nella seduta del CdA di dicembre.

L'Università, a decorrere dal 2018, si è dotata di un piano di formazione annuale per il personale tecnico amministrativo, approvato dal CdA. Tale piano, redatto in osservanza delle richieste provenienti dai responsabili per quanto attiene le competenze tecniche utili allo svolgimento della mansione, è integrato con l'offerta di corsi di aggiornamento delle competenze linguistiche e soft skills. Tale piano evidenzia l'attenzione alla valorizzazione che pone l'Ateneo nei confronti della formazione e aggiornamento continuo dei propri dipendenti.

A titolo di esempio, nel corso del periodo 2020-2023, tra gli altri, sono stati attivati dei corsi dedicati alle competenze trasversali, che hanno visto la partecipazione di personale afferente a diversi Uffici/Aree, sulle seguenti tematiche:

- Laboratorio di scrittura professionale
- Dalla gestione del conflitto alla costruzione del conflitto generativo;
- People management: Modelli, strumenti e competenze per la gestione efficace dei collaboratori;
- Ruolo di coordinatori/referenti: Modelli, strumenti e competenze per la gestione efficace di un team;
- Sviluppare le competenze di formazione;
- Problem solving e time management;
- Team Building, Time Management e Gestione degli obiettivi ;
- Tecniche di colloquio individuale;
- Time Management;
- Gestione del conflitto e “no positivo”;
- Project Management;
- Public Speaking nei diversi contesti professionali.

Inoltre sono stati resi disponibili a tutto il PTA (e al personale docente) i seguenti corsi brevi online

- Teams Avanzato;
- Organizzazione di webinar;
- Composizione dell'immagine.

In IULM non esiste un piano delle performance come previsto nelle Università Statali, ma vige un piano di assegnazione di obiettivi individuali riguardante il personale dirigente e quadri direttivi. Gli obiettivi vengono assegnati annualmente avendo a riferimento, laddove possibile, il Piano strategico di Ateneo, oltre che i risultati della rilevazione annuale dedicata alla raccolta delle opinioni degli studenti sui servizi dell'Ateneo.

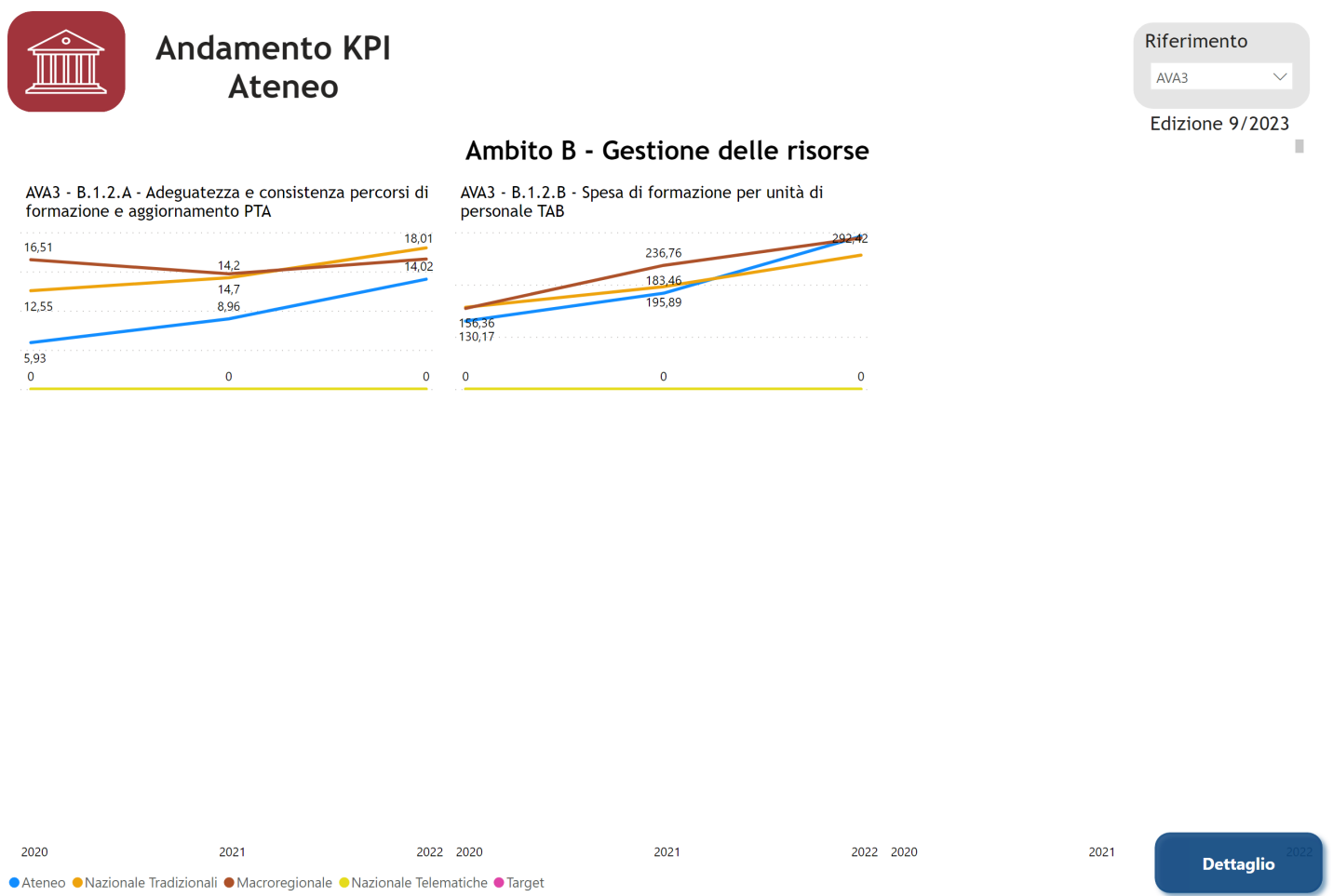
Al personale tecnico amministrativo già da alcuni anni sono riconosciuti alcuni istituti, confermati anche nel vigente contratto collettivo interno sottoscritto il 30 maggio 2023 e riferito al triennio 2022-2024, che consentono di meglio conciliare l'equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa dei dipendenti. A titolo di esempio di seguito si segnalano, fra gli altri: la flessibilità in entrata ed in uscita di mezz'ora e nella pausa pranzo; diverse possibilità di usufruire di permessi retribuiti (come ad esempio permessi per visita medica/esami/terapie, permessi per atti legali, ecc.); 28 giorni di ferie all'anno, di cui una parte può essere devoluta a colleghi in difficoltà sotto forma di “ferie solidali”; 48 ore di banca del tempo; riduzione di orario durante il periodo estivo (dal 15 luglio al 31 agosto), che da 37 passa a 35 ore settimanali; buoni pasto elettronici del valore unitario di € 8,00; convenzione con un CAF per l'elaborazione della dichiarazione dei redditi il cui costo è completamente a carico di IULM; piattaforma Welfare per l'acquisto di beni e servizi o rimborso di spese previste dalla normativa; possibilità di usufruire di una palestra di Ateneo il cui costo di iscrizione ha un prezzo calmierato. È altresì prevista per tutti i dipendenti una polizza sanitaria il cui costo è completamente a carico dell'Ateneo.

In coincidenza del passato periodo pandemico, tutto il personale tecnico amministrativo ha iniziato a svolgere la propria attività anche in modalità agile. Tale modalità è stata confermata e regolamentata dal vigente contratto di lavoro, che prevede la possibilità di svolgere due giorni alla settimana di attività lavorativa in smartworking. A tal proposito, con delibere del CdA di gennaio e marzo 2022 e del 27 febbraio 2023, è stato approvato il noleggio a vario titolo di 120 pc portatili, 90 smartphone, 10 tablet e 40 router wifi da mettere a disposizione degli Uffici amministrativi per essere utilizzati dalle dipendenti e dai dipendenti che prestano servizio in modalità agile e che ne facciano richiesta. Un'ulteriore agevolazione offerta alle dipendenti che si trovano in stato di gravidanza è la possibilità, qualora l'attività lavorativa sia compatibile con lo smartworking e soprattutto con le proprie condizioni di salute, di prestare

la propria attività lavorativa in modalità agile durante l'ottavo e nono mese di gestazione, in modo da poter usufruire del periodo dei 5 mesi di gravidanza obbligatoria solo dopo il parto. È doveroso segnalare infine che a decorrere dal mese di luglio del 2021 l'Università ha messo a disposizione uno Spazio Ascolto Psicologico gratuito e facoltativo con uno psicologo clinico senior, professionista esterno, iscritto all'ordine degli psicologi. Sono inoltre state attivate e messe nella disponibilità di tutti i dipendenti (sia docenti e ricercatori, sia per il personale tecnico amministrativo) numerose convenzioni che offrono sconti e prezzi agevolati per l'acquisto di beni e servizi. Tali opportunità sono tutte consultabili collegandosi alla intranet di Ateneo.

Elemento di criticità in via superamento è lo svolgimento di una indagine anonima rivolta al PTA e volta a definire i punti di forza e di debolezza rispetto ai servizi offerti dall'Ateneo nei confronti dei propri lavoratori. Tale indagine verrà avviata entro la fine del mese di settembre.

Considerate le dimensioni dell'Ateneo, è inoltre sempre possibile (con facilità) avere colloqui individuali direttamente con il Direttore generale e con la dirigente dell'Area Risorse umane.



Punti di Forza:

- L'Ateneo si è dotato di un piano di formazione annuale per il personale tecnico amministrativo, redatto sulla base delle richieste provenienti dai responsabili, per quanto concerne le competenze tecniche utili allo svolgimento delle varie mansioni.
- Da vari anni, l'Ateneo si è dotato di un piano di formazione annuale ampio e articolato per il personale tecnico amministrativo che prevede anche il potenziamento delle competenze linguistiche e soft skills, oltre all'erogazione di vari corsi dedicati allo sviluppo di competenze trasversali.
- L'Ateneo promuove numerose e qualificate iniziative volte a favorire l'equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa dei dipendenti, oltre a facilitare le condizioni di lavoro in modalità agile. Si segnalano in particolare le agevolazioni offerte alle

dipendenti in gravidanza e la creazione di uno spazio Ascolto Psicologico gratuito e facoltativo.

- L'Ateneo ha sottoscritto varie convenzioni con l'Agenzia per la formazione, l'orientamento e il lavoro – Politiche Attive per il Lavoro con l'intento di favorire un interscambio di informazioni finalizzate all'assunzione delle categorie protette di cui all'art. 11 della L. 68/99.

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

- Non si evidenzia una specifica e strutturata programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali e politiche premiali in funzione del raggiungimento di obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo.
- L'Ateneo ha avviato solo recentemente indagini volte a valutare la soddisfazione per i servizi offerti al personale tecnico amministrativo; l'indagine è stata avviata ma non ci sono ancora i risultati che sono in fase di elaborazione.

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

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

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti sempre positivi, pur in presenza di confronti prevalentemente negativi.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:** Organigramma del personale tecnico amministrativo di Ateneo al 1 settembre 2023  
**Descrizione:** Organigramma del personale tecnico amministrativo di Ateneo al 1 settembre 2023  
**Dettagli:**  
**File:** Organigramma\_senza nomi\_dopo cda 26 luglio 2023 - 1 settembre 2023 - ALL7.pdf

---

- **Titolo:** Verbale del CdA del 21 dicembre 2022 con approvazione pianta organica 2023  
**Descrizione:** Verbale del CdA del 21 dicembre 2022 con approvazione pianta organica 2023  
**Dettagli:**  
**File:** Estratto CdA 21.12.2022\_pianta organica - ALL9.pdf

---

- **Titolo:** Verbale del CdA del 1 febbraio 2023 con approvazione del piano di formazione 2023  
**Descrizione:** Verbale del CdA del 1 febbraio 2023 con approvazione del piano di formazione 2023  
**Dettagli:**  
**File:** Estratto CdA 1.2.2023\_formazione - ALL 11.pdf

---

- **Titolo:** Verbale del CdA del 1 febbraio 2023 con assegnazione obiettivi ai dirigenti e ai quadri  
**Descrizione:** Verbale del CdA del 1 febbraio 2023 con assegnazione obiettivi ai dirigenti e ai quadri  
**Dettagli:**  
**File:** Estratto CdA 1.2.2023\_obiettivi dirigenti e quadri - ALL12.pdf

---

- **Titolo:** Questionario PTA 2023  
**Descrizione:** Prima versione del questionario teso a individuare punti di forza e di debolezza dei servizi offerti dall'Ateneo al PTA (indagine in avvio nell'autunno 2023)  
**Dettagli:**  
**File:** questionario\_PTA\_2023\_24.pdf

#### **Documenti a supporto**

- **Titolo:** Delibere del CdA del 27 gennaio 2022, del 30 marzo 2022 e del 27 febbraio 2023 per l'acquisto di pc portatili

**Descrizione:** Delibere del CdA del 27 gennaio 2022, del 30 marzo 2022 e del 27 febbraio 2023 per l'acquisto di pc portatili

**Dettagli:**

**File:** Delibere del CdA del 27 gennaio 2022, del 30 marzo 2022 e del 27 febbraio 2023 per l'acquisto di pc portatili.pdf

---

- **Titolo:** Contratto di lavoro del personale tecnico amministrativo di Ateneo – anni 2022-2024

**Descrizione:** Contratto di lavoro del personale tecnico amministrativo di Ateneo – anni 2022-2024

**Dettagli:**

**File:** Contratto di lavoro IULM TA 2022-24 - ALL8.pdf

---

- **Titolo:** Piano di Uguaglianza di Genere 2022-2024

**Descrizione:** Piano di Uguaglianza di Genere 2022-2024

**Dettagli:** Documento disponibile alla pagina [IULM per le Pari Opportunità](#), sezione "piano di uguaglianza di genere (gep - gender equality plan)"

**File:** Gender+Equality+Plan+IULM\_.pdf

---

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

- **Titolo:** Delibera CdA IULM 01/02/2023

**Descrizione:**

**Dettagli:**

**File:** Estratto Formazione\_CdA 1.2.2023.pdf

---

- **Titolo:** Incontro sulla gestione delle risorse di cui all'Ambito B, finanziarie e personale, strutture e infrastrutture, informazioni e conoscenze

**Descrizione:** Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 10.15-11.15

**Dettagli:**

---

### **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:**

Il modello organizzativo dell'Ateneo, anche in considerazione delle sue limitate dimensioni, evidenzia un significativo grado di compattezza organizzativa: né i Dipartimenti, né tantomeno le Facoltà, possono essere considerati articolazioni "periferiche" dell'Ateneo "centrale", ma semplici articolazioni funzionali di un unico corpus. In altre parole, nel caso dell'Università IULM appare impropria la distinzione, sia in termini di articolazione del PTA sia di servizi, tra amministrazione centrale e strutture periferiche: tutto il personale afferisce all'Ateneo nel suo complesso e tutti i servizi sono erogati centralmente e indistintamente a tutte le articolazioni dell'Ateneo (fanno eccezione le Segreterie di Facoltà e di Dipartimento – 9 unità di personale in tutto - con compiti strettamente segretariali).

Il personale tecnico amministrativo a supporto delle missioni istituzionali opera dunque a livello di Ateneo, garantendo una agevole fruibilità dei propri servizi agli studenti e ai docenti nello svolgimento delle loro funzioni. A questo proposito possiamo ad esempio citare la Segreteria studenti, che contiene al suo interno anche la funzione di organizzazione didattica (pianificazione dei calendari di lezioni, esami e lauree). Quest'ultimo servizio interagisce con tutti i docenti dell'Ateneo (a prescindere dal CdS in cui sono impegnati), che vi hanno facilmente accesso con un indirizzo e-mail dedicato, uno sportello telefonico e un apposito spazio di ricevimento all'interno dell'Area didattica. Analogamente, l'Area Ricerca e laboratori offre i suoi servizi a tutti i docenti indipendentemente dal Dipartimento di appartenenza.

Tali modalità operative, naturalmente consentite dalle limitate dimensioni dell'Ateneo, hanno finora assicurato un sostegno efficace alle attività, come testimoniato dalla soddisfazione di studenti e docenti rilevata attraverso appositi questionari di valutazione predisposti dal PQ e/o dall'Ufficio Statistico, valutazione e qualità.



## Andamento KPI Ateneo

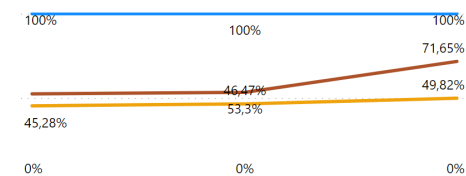
Riferimento

AVA3

Edizione 9/2023

### Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.1.3.A - % del personale TAB in servizio  
nell'amministrazione centrale



2020 2021 2022 2020 2021 2022 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

#### Punti di Forza:

- In coerenza con il modello organizzativo dell'Ateneo, il personale tecnico amministrativo a supporto delle missioni istituzionali, pur operando a livello di Ateneo, garantisce la fruibilità dei propri servizi agli studenti e ai docenti nello svolgimento delle loro funzioni.
- L'Ateneo conduce indagini statistiche volte a monitorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e delle strutture dell'Ateneo attraverso la raccolta di opinioni e suggerimenti di personale docente strutturato ed a contratto, assegniste e assegnisti dell'Università.

#### Aree di miglioramento:

- Per quanto concerne il personale tecnico-amministrativo, non si rileva la presenza di un chiaro e strutturato piano di attività, di un mansionario con l'attribuzione delle corrispondenti funzioni e dei flussi documentali che possa favorire un effetto sistemico della qualità dei servizi al di là dell'impegno e delle caratteristiche individuali.

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

#### Controdeduzioni:

Tra la documentazione a supporto dell'autovalutazione, nel documento dal titolo "Documento contenente le Peculiarità organizzative

dell'Ateneo", viene evidenziato quanto segue: *"né i Dipartimenti, né tantomeno le Facoltà, possono essere considerati articolazioni "periferiche" dell'Ateneo "centrale", ma semplici articolazioni funzionali di un unico corpus. La compattezza del modello organizzativo trova evidente riscontro anche nella filiera di erogazione dei servizi di supporto, che risultano tutti erogati da unità organizzative centrali uniche a livello di Ateneo, le cui funzioni sono rivolte indifferentemente a tutti i Corsi di studio, Corsi di Dottorato di ricerca e Dipartimenti"* da cui consegue il fatto che il personale tecnico-amministrativo sia totalmente incardinato nell'amministrazione centrale poiché non si configurano autonome strutture periferiche.

La raccomandazione espressa nel commento all'indicatore sembra presupporre un modello organizzativo, tipico delle Università statali e diverso da quello descritto dall'Ateneo.

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

**Indicatori (eventuale commento):**

Dai dati conferiti si evince che il personale amministrativo dell'Ateneo è totalmente incardinato nell'amministrazione centrale. Si raccomanda di formalizzare il sostegno alle strutture periferiche.

In risposta a quanto osservato dall'Ateneo si precisa che la valutazione non riguarda il modello organizzativo di IULM, per il quale l'indicatore evidenzia che tutti i servizi di supporto sono erogati da unità organizzative centrali uniche a livello di Ateneo, ma la formalizzazione del sostegno alle strutture definite "periferiche", che sono organi accademici con funzioni di promozione e organizzazione delle attività di ricerca, terza missione/impatto sociale e didattiche, fra cui la programmazione e la copertura degli insegnamenti (compresa la proposta di attivazione o soppressione di CdS), e di gestione di servizi comuni in uno o più settori di ricerca fra loro coordinati. Si conferma la valutazione di Parzialmente soddisfacente.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:** Documento contenente le Peculiarità organizzative dell'Ateneo

**Descrizione:** estratto del verbale della seduta del CdA del 26 aprile 2023 di approvazione di un documento indicante le Peculiarità organizzative dell'Università IULM

**Dettagli:**

**File:** Estratto delibera CdA 26.04.2023\_Specificità organizzative e gestionali dell'Università IULM.pdf

- **Titolo:** Questionario per l'indagine sulle opinioni dei docenti, aa 2022/23

**Descrizione:** Questionario per l'indagine sulle opinioni dei docenti sui servizi dell'Università IULM, aa 2022/2023

**Dettagli:**

**File:** quest\_doc\_2223.pdf

- **Titolo:** Le opinioni degli studenti sui servizi dell'università IULM- Indagine sui servizi dell'Ateneo a.a. 2021/22

**Descrizione:** Report dell'indagine annuale dedicata a rilevare le opinioni degli studenti sui servizi dell'università IULM, esempio dell'a.a. 2021/22

**Dettagli:**

**File:** report\_servizi\_2122\_AQ.pdf

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

- **Titolo:** Questionario efficacia formazione

**Descrizione:**

**Dettagli:**

**File:** questionario\_vuoto .pdf

- **Titolo:** Piano della Formazione del personale tecnico-amministrativo anno 2023

**Descrizione:**

**Dettagli:**

**File:** Estratto Formazione\_CdA 1.2.2023.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:

L'Ateneo alloca le risorse economico-finanziarie tenendo conto dei fabbisogni e degli obiettivi strategici, nel rispetto delle disponibilità liquide presenti e future.

Tra i punti rilevanti del processo, si possono delineare i seguenti:

- la strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo emerge:
  1. dai documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo (Piano Strategico 2022-2024);
  2. dalle relazioni di accompagnamento al Bilancio di esercizio;
  3. dalle relazioni ai Budget;
  4. da specifica Reportistica di medio-termine (Semestrale), oltre che da prospetti di sintesi appositamente predisposti dalla Direzione generale (Piani attuativi) e/o dalle aree di amministrazione competenti (Reporting dell'Ufficio Statistico in materia di popolazione studentesca con relative stime di potenziali ricavi e flussi di cassa attesi da impiegare nelle suddette politiche);
- si appresta a concludersi, entro il mese di ottobre del corrente anno, un importante progetto rientrante nel più generale piano di adozione di nuove tecnologie per la semplificazione dei processi. Nello specifico si è ravvisata l'esigenza di dematerializzare e quindi digitalizzare il ciclo degli acquisti/approvvigionamenti (ovvero il ciclo passivo), in un'ottica di "delega" e "responsabilità" degli Uffici coinvolti nel suddetto processo. I risultati attesi dalla dematerializzazione del ciclo passivo, consistono:
  - nel limitare al minimo l'utilizzo di supporti cartacei;
  - nel digitalizzare tutti i processi approvativi di acquisto;
  - nel monitorare gli impegni di spesa e i budget finanziari.

La dematerializzazione del ciclo passivo comporterà l'estensione dell'utilizzo dell'ERP SAP a tutti gli Uffici amministrativi di Ateneo, attraverso giornate di formazione dedicate e la consegna di un efficace Manuale Utente;

- è attualmente in corso di implementazione un adeguato sistema di controllo di gestione, così come emerge dal modello organizzativo (organigramma) e dall'applicazione di un nuovo processo di costruzione dei budget di tipo "bottom-up" e successivo raffronto degli scostamenti. Nello specifico gli schemi di budget, predisposti sulla base di un format omogeneo, vengono preliminarmente condivisi con i singoli Uffici di Ateneo e costruiti sulla base di serie storiche in relazione agli obiettivi da raggiungere. L'utilizzo di schemi di budget omogenei permette un rapido raffronto degli scostamenti su base semestrale;
- la Contabilità analitica è divisa per centri di costo e l'attribuzione del costo avviene con il metodo del direct cost, anche se si stanno ponendo in essere le basi per passare ad una imputazione dei costi basata sul metodo del full costing. Al riguardo, è stato avviato a luglio 2022 un progetto pilota di controllo di gestione applicato a un campione rappresentativo dell'offerta formativa post-laurea, con lo scopo di adottare gradualmente tale metodologia in un arco temporale stimabile in 24 mesi a far data dalla chiusura del periodo di "sperimentazione" del progetto pilota da parte della governance;
- la classificazione delle tipologie di costo è sempre monitorata e condivisa puntualmente con tutte le Aree. Viene prodotta e inviata alla governance di Ateneo la reportistica di medio-periodo con analisi e valutazione degli scostamenti (semestrale e forecasting);
- si riscontra, infine, la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari che emerge dagli ultimi tre bilanci, dalle analisi



economiche e finanziarie che precedono gli investimenti. Tale riscontro emerge anche dall'analisi dei principali indici: flussi di cassa, spese di personale, spese per la ricerca, indebitamento, sostenibilità economico-finanziaria. L'analisi di bilancio attraverso i suddetti indici è stata introdotta a far data dall'esercizio 2022, a seguito di un avvicendamento e riorganizzazione interna all'Ufficio Contabilità, bilancio, acquisti e controllo di gestione, con l'intento di rendere ancora più intelligibili e trasparenti le dinamiche economico-finanziarie per tutto il tratto a venire. Nello specifico, per l'esercizio 2022, l'indice di indebitamento "INDEB" è risultato pari al 45% (rischio basso), lasciando intendere che i fondi attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall'attività operativa, consentiranno a IULM di soddisfare i propri fabbisogni di liquidità. La capacità dei flussi di cassa di sostenere il debito è stata attestata dall'indicatore di sostenibilità economica-finanziaria "ISEF" pari a 2,9. I costi del personale sono misurati da specifico indicatore "IP" pari al 41% (costi considerati sostenibili). I costi della ricerca sono dettagliatamente declinati per aree di appartenenza e destinazione (ricerca istituzionale, ricerca c/terzi, ricerca "commerciale").

- Tali affermazioni trovano ulteriore conferma nella Relazione della società di revisione K.P.M.G. S.p.A., che accompagna i bilanci di fine esercizio dell'Ateneo. L'Università IULM, infatti, pur non essendo obbligata alla revisione legale, ai sensi del D.Lgs. 39/10, ha deciso spontaneamente di certificare ulteriormente i dati di bilancio, attraverso la revisione legale eseguita da una delle principali società di revisione a livello globale.

Tra le aree di miglioramento si può invece evidenziare la necessità del superamento degli elementi residuali della precedente gestione basata sulla contabilità finanziaria ancora, seppure in minima parte, persistenti nell'impostazione contabile, per un pieno passaggio alle concezioni della contabilità economico-patrimoniale (COEP). Nel 2022 tutti gli Uffici dell'Ateneo hanno comunque collaborato fattivamente alla graduale eliminazione di queste criticità, attraverso la produzione di budget basati su proiezioni più o meno motivate e/o su serie storiche, contribuendo alla produzione di una reportistica basata sulla contabilità analitica coerente con il piano dei conti.

Per il tratto a venire e a far data dal mese di ottobre 2023, ci si propone di affinare il processo di predisposizione dei budget economici annuali da parte dei singoli Uffici come segue:

1. continuando a promuovere incontri preliminari alla stesura del budget, da realizzarsi nel mese di ottobre di ogni anno, nell'ambito dei quali condividere con i singoli Uffici gli obiettivi annuali prefissati, le strategie di raggiungimento degli stessi e i risultati attesi, partendo da serie storiche e basi di dati coerenti con i programmi e gli obiettivi da raggiungere;
2. uniformare la raccolta dati, attraverso la predisposizione di strumenti di lavoro standard e conformi alle finalità delle successive analisi che faranno da corredo agli stessi budget. (es.: utilizzo schemi di budget con layout uniformi e contenenti voci di costo/ricavo coerenti con il piano dei conti);
3. verificare, con cadenza semestrale, l'andamento dei costi/ricavi reali rispetto a quelli stimati e attuare, laddove necessario, le opportune azioni correttive.



## Andamento KPI Ateneo

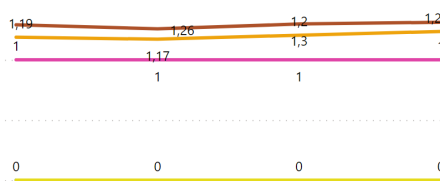
Riferimento

AVA3

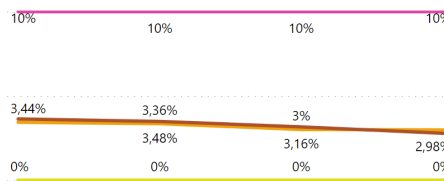
Edizione 9/2023

### Ambito B - Gestione delle risorse

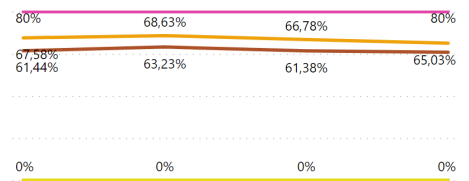
AVA3 - B.2.1.A - ISEF = Sostenibilità economico finanziaria



AVA3 - B.2.1.B - IDEB = Indebitamento



AVA3 - B.2.1.C - IP = Spesa di Personale



2018 2019 2020 2021 2018 2019 2020 2021 2018 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

### Punti di Forza:

- La pianificazione economico-finanziaria dell'Ateneo evidenzia una strategia ben definita, come indicato nel Piano Strategico 2022-2024 e nelle relazioni al Bilancio di esercizio.
- L'implementazione del progetto di semplificazione dei processi, supportata da un processo di dematerializzazione, attraverso la delega di responsabilità agli uffici coinvolti dimostra un impegno per l'efficienza organizzativa.
- L'Ateneo mostra grande attenzione all'attrazione di fondi su bandi competitivi; in questo contesto, l'ufficio ricerca di Ateneo svolge un ruolo chiave nel supportare i docenti nella presentazione di proposte progettuali.
- Come evidenziato nell'Autovalutazione, l'Ateneo, pur non essendo obbligato alla revisione legale, ai sensi del D.Lgs. 39/10, certifica i dati di bilancio, attraverso la revisione legale eseguita da una delle principali società di revisione a livello globale.

### Aree di miglioramento:

- Pur avendo l'Ateneo implementato un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni, quest'ultimo necessita di azioni di consolidamento sotto il profilo della messa a sistema sia dell'attività di budgeting che di monitoraggio semestrale dei principali indicatori.

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

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

**Indicatori (eventuale commento):**

L'indicatore non è applicabile per le Università non statali, si conferma la valutazione della CEV.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:** Delibera del CdA del 29 settembre 2022 \_approvazione della Semestrale 2022

**Descrizione:** documenti che riportano accuratamente le decisioni e le votazioni effettuate dal Consiglio di Amministrazione su argomenti giuridicamente vincolanti e operativamente strategici. Nel caso specifico sul Fascicolo di Bilancio infra-annuale 2022 e 2023, denominato "Semestrale"

**Dettagli:**

**File:** Estratto CdA 29.9.2022 \_semestrale 2022.pdf

---

- **Titolo:** Delibera del CdA del 26 aprile 2023 \_approvazione del Bilancio 2022

**Descrizione:** documento che riporta accuratamente le decisioni e le votazioni effettuate dal Consiglio di Amministrazione su argomenti giuridicamente vincolanti e operativamente strategici. Nel caso specifico sul Fascicolo di Bilancio 2022. Documento completo e rappresentativo della situazione economico-patrimoniale, finanziaria e del risultato economico dell'Ateneo, al termine del periodo amministrativo di riferimento. Il documento include una Relazione introduttiva del Presidente del CdA, un'analisi dettagliata dei "fenomeni" oggetto di rilevazione contabile, la Relazione sull' andamento della gestione, il Rendiconto finanziario e la certificazione da parte di primaria Società di revisione

**Dettagli:**

**File:** Estratto CdA 26 aprile 2023 \_Bilancio 2022.pdf

---

- **Titolo:** Delibera del CdA del 21 dicembre 2022 \_approvazione del Budget 2023

**Descrizione:** Documento che riporta accuratamente le decisioni e le votazioni effettuate dal Consiglio di Amministrazione su argomenti giuridicamente vincolanti e operativamente strategici. Nel caso specifico sul Fascicolo di Budget 2023, vale a dire sul Documento previsionale, in cui vengono indicate le risorse economiche allocate dall' Ateneo per svolgere le attività dell'esercizio successivo, unitamente agli investimenti da realizzare, alle variazioni del Patrimonio netto e delle disponibilità liquide

**Dettagli:**

**File:** Estratto CdA 21.12.2022 \_budget 2023.pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:** Piano strategico di Ateneo 2022-2024

**Descrizione:** Piano triennale che definisce gli obiettivi prioritari dell'Ateneo nel periodo 2022-2024

**Dettagli:** Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Piano Strategico 2022-24"

**File:** Piano strategico di Ateneo 2022-2024.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:**

La gestione delle strutture e delle infrastrutture edilizie e degli ambienti esterni ed interni del Campus è affidata all'Ufficio Tecnico di Ateneo, che se ne fa carico in sintonia con le direttive della Direzione, in armonia con il Piano strategico.

Come da delibera del CdA del 28 ottobre 2019, la manutenzione ordinaria degli edifici e degli impianti per il quinquennio 2019-2024 è invece affidata in outsourcing alla società ISS Facility Services Srl. Per la pianificazione dell'insieme di tali attività la società ISS predispone un cronoprogramma annuale, approvato dall'Ufficio Tecnico.

Per quanto riguarda invece la manutenzione straordinaria degli edifici e degli impianti e la progettazione di nuovi spazi del Campus IULM, l'Ufficio Tecnico effettua periodicamente un'analisi dei bisogni basandosi sia sulle richieste e le indicazioni raccolte dalla Direzione, sia sulle analisi predittive derivanti dai report attestanti lo stato di usura degli impianti. Una volta definite le manutenzioni necessarie, segue la redazione di un budget (come previsto dalla delibera del CdA del 21 dicembre 2022) che, una volta approvato, consente la definizione di un cronoprogramma annuale in condivisione con la Direzione. Per ogni singola attività si passerà ad una progettazione dettagliata di concerto con il personale interno interessato e con l'ausilio, se necessario, di consulenza esterna. Una volta stabilita l'entità delle lavorazioni vengono richiesti i preventivi ai fornitori e, a seconda dell'entità della spesa, si procede come deliberato dal CdA con procedure differenziate in base al valore della spesa. Dopo l'approvazione della spesa da parte del CdA, si procede ad emettere ordine di servizio e successivamente viene avviata la fase di esecuzione dei lavori.

Come riportato nel Piano strategico di Ateneo 2022-2024 IULM ha registrato negli ultimi anni un progressivo aumento della popolazione studentesca; per continuare a offrire a studenti e docenti spazi adeguati, accoglienti, sicuri e tecnologicamente all'avanguardia, l'Ateneo si è dato come obiettivo l'incremento della dotazione di aule e laboratori, anche per far fronte all'attuale stato di saturazione nell'utilizzo delle aule. Tale obiettivo è perseguito sia attraverso la ristrutturazione di aule esistenti, sia per mezzo dell'acquisizione di un nuovo immobile, come delineato anche nella sezione dedicata alla didattica del Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ del 2023.

Al fine di affrontare tale problematica in una prospettiva di medio periodo nel maggio 2022 è stata realizzata, con la collaborazione dell'Area Didattica, una analisi predittiva sul grado di utilizzo delle aule (assumendo come principale metrica di riferimento il tempo medio di occupazione per lezioni) che potesse abbracciare l'a.a. 2023/24 in ragione del progressivo andare a regime dei CdS di più recente istituzione. Dall'analisi è emersa in particolare una carenza di aule di dimensioni medio grandi, ovvero atte a ospitare almeno 150 studenti. Per tale motivo le ultime realizzazioni hanno avuto anche il fine di soddisfare tale esigenza: ad esempio, nel settembre 2022 è stata realizzata una nuova aula nell'edificio IULM 6 e nel luglio 2023 sono state realizzate due nuove aule nell'edificio IULM 5, entrambe di dimensioni medie.

La ristrutturazione delle aule non mira unicamente all'incremento della disponibilità di posti, ma tende anche a una riqualificazione degli spazi per renderli al contempo accoglienti, sostenibili e tecnologicamente avanzati, anche migliorando la qualità impiantistica e il benessere visivo, termico e acustico grazie a sistemi di ultima generazione. Questo processo di ammodernamento rappresenta per l'Ateneo un investimento sulla qualità dell'esperienza degli studenti, per rendere ancora più piacevole e appagante la vita nel Campus e potenzialmente più efficace il processo di apprendimento.

A questo proposito, alcune ristrutturazioni recenti hanno avuto lo scopo di dotare un numero crescente di aule dell'edificio IULM 1 sia di prese elettriche per l'utilizzo dei computer durante le lezioni, sia di un sistema audiovideo più performante. Tali interventi sono iniziati nel 2019 e proseguiranno nel prossimo triennio. Sono inoltre previsti interventi di sostituzione dei controsoffitti per migliorare l'acustica e di nuovi corpi illuminanti più efficienti dal punto di vista energetico.

Grande attenzione è stata inoltre recentemente posta alla realizzazione di nuovi spazi di co-working, sempre più richiesti dagli studenti e volti alla promozione dell'importanza della collaborazione e utili allo svolgimento dei lavori di gruppo. Nell'attesa del completamento di tali realizzazioni (un primo significativo intervento si è parzialmente concluso nell'aprile 2023 con la messa a disposizione di alcuni spazi nell'edificio IULM 6) si è tentato di far fronte a questa esigenza con l'assegnazione da parte della Segreteria studenti delle aule temporaneamente libere ai gruppi di studio che ne facessero richiesta, raggiungendo picchi di richieste particolarmente significativi. Ad esempio, nel solo mese di novembre 2022 sono state registrate 216 richieste (una decina al giorno in media, con punte di quasi 30), per un totale di oltre 1.100 studenti coinvolti.

Anche per la ristrutturazione dei nuovi ambienti destinati ad uffici, così come avviene per le aule, si ricerca un connubio tra operatività ed ergonomia, unendo il massimo del comfort al design. Ad esempio, il nuovo progetto di ristrutturazione della Segreteria Studenti ospiterà uffici operativi con o senza open space, un ufficio direzionale, una sala riunioni e due sale d'accoglienza. L'utilizzo di pareti vetrate permetterà di separare gli spazi creando al contempo continuità fra gli stessi. I lavori sono iniziati a luglio 2023 e termineranno entro ottobre 2023.

Per quanto concerne invece la ricerca, la tipologia di ambiti su cui si concentra l'attività dell'Ateneo non necessita di spazi con particolari caratteristiche architettoniche, benché in diversi casi risultino necessarie dotazioni tecniche specialistiche (laboratori di montaggio video, teatro di posa, cabine per l'interpretazione simultanea, studio di registrazione, ecc.). In Ateneo è presente un Auditorium, come spazio per la disseminazione (laboratori, masterclass, convegni, eventi, ecc.) aperto anche alla cittadinanza.

L'Università è sempre attenta a garantire la fruibilità e l'accessibilità ai suoi edifici a tutte le tipologie di utenti, garantendo l'eliminazione delle barriere architettoniche anche in presenza di necessità specifiche di singoli utenti. L'Ufficio DiversaMENTE si occupa di segnalare all'Ufficio Tecnico le necessità anche di singoli studenti; una volta identificato il bisogno, si procede alla raccolta di preventivi da parte di vari fornitori, l'approvazione delle spese da parte del CdA la gestione ed esecuzione dei lavori.

All'interno dei due Residence IULM sono inoltre previste diverse unità abitative riservate a portatori di disabilità; recentemente è stato inoltre previsto un intervento di manutenzione straordinaria riguardante il percorso interno alla corte del Residence di Cascina Moncuoco per permettere la facile fruizione a utenti in carrozzina.

Come indicato nel Piano strategico 2022-2024 si è inoltre evidenziata la necessità di rivedere la segnaletica del Campus, per aggiornarla e rinnovarla, rendendola maggiormente funzionale alle esigenze di tutte le tipologie di fruitori, ad oggi non omogenea perché costituita dalla stratificazione di varie integrazioni svolte nel tempo e spesso poco efficace per l'orientamento all'interno del Campus.

Nello specifico, le azioni che sono state intraprese sono le seguenti:

- attivazione di una consulenza per la progettazione della nuova segnaletica con una società specializzata, in collaborazione con il personale dell'Ufficio Tecnico.;
- predisposizione di nuovi cartelli di orientamento e targhe identificative; rivisitazione dei flussi, anche con il supporto dei ledwall;
- attenzione all'inclusività e predisposizione di indicazioni anche in lingua inglese;
- posizionamento di una mappa del Campus, così da migliorare l'orientamento dei visitatori, fornendo una rapida panoramica del percorso verso la destinazione di interesse e il posizionamento delle diverse destinazioni l'una rispetto all'altra. Tale mappa verrà inoltre resa tattile, così da permettere anche alle persone con disabilità visive di ottenere una panoramica ed essere meglio preparate per il loro percorso;
- utilizzo di colori, lettere, numeri, motivi in rilievo su pareti e/o pavimenti, suoni ecc., così da rendere più immediata l'interpretazione della segnaletica.

Le risorse necessarie per questo importante progetto, che rappresenta anche uno degli obiettivi del Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ, sono già state stanziare all'interno del budget approvato dal CdA nella seduta del 21 dicembre 2022. Si prevede di completare la realizzazione della nuova segnaletica entro il 2025, a partire da quella relativa all'edificio IULM 1 che sarà completata entro la fine del 2023.

Nella cura degli spazi esistenti e nello sviluppo dei nuovi ambienti ed edifici è diventato progressivamente sempre più centrale il tema della sostenibilità nelle sue diverse declinazioni di risparmio energetico, riduzione del consumo di suolo e incremento della disponibilità di spazi verdi, come indicato anche nel Piano strategico di Ateneo 2022-2024.

Ad oggi in IULM c'è un servizio di raccolta differenziata dei rifiuti in tutti i punti nevralgici dell'Ateneo e sono state installate due panchine di ricarica dotate di alimentazione elettrica a servizio di biciclette e monopattini elettrici.

Nell'ultimo anno è stata posta l'attenzione all'installazione di pannelli fotovoltaici, al fine di ridurre i consumi e l'emissione di CO<sub>2</sub>. Attualmente i pannelli sono stati installati sulla copertura dell'edificio IULM 2, come da delibera del CdA del 22 novembre 2022 e sono in procinto gli interventi per la copertura di IULM 5.

Negli ultimi anni sono stati effettuati interventi per la gestione degli apparecchi di illuminazione: si è intervenuti gradualmente con prodotti in grado di effettuare accensione, spegnimento e dimmerizzazione in modo automatico sulla base degli eventuali apporti luminosi naturali. La regolazione di tali sistemi si basa su principi di rilevazione dello stato di occupazione delle aree, livello di illuminamento medio esistente e fascia oraria. I prodotti previsti sono stati già ampiamente utilizzati nelle aule informatiche di IULM 2, nel Laboratorio IA di IULM 2, all'interno dell'Aula 134, in tutto l'Edificio IULM 7, nelle aule e uffici del palazzo Torre di IULM 6 e all'interno delle nuove aule in IULM 5.

Dal punto di vista, invece, del risparmio idrico, si è iniziato un processo di sostituzione dei rubinetti con nuovi rubinetti temporizzati che permettono di ridurre il consumo di acqua limitandone l'erogazione nel tempo.

Ogni anno viene inoltre nominato un Energy Manager, che ha il compito di gestire l'efficientamento energetico all'interno dell'Università, verificando i consumi e la validità di eventuali interventi di ottimizzazione dell'uso dell'energia. Ciò viene eseguito tramite predisposizione di un programma di manutenzione predittiva, preventiva e correttiva per assicurare condizioni ottimali dell'energia e promuovendo interventi mirati, tramite la redazione di progetti di fattibilità per ogni edificio IULM.

Nel corso del 2023 l'Energy manager (recentemente nominato, in sostituzione del precedente) effettuerà uno studio di scenari che permetterà l'identificazione di azioni puntuali al fine di ridurre i consumi e migliorare la gestione degli edifici dal punto di vista della sostenibilità.

L'Università sta effettuando, inoltre, uno studio di fattibilità per migliorare l'efficientamento energetico degli edifici attraverso una comparazione che coinvolge tre differenti proposte da altrettanti fornitori esterni.

Anche in vista della redazione del primo rapporto sulla sostenibilità, un elemento di miglioramento sarà quello di rafforzare il contatto e il confronto tra l'Ufficio Tecnico e la Delegata del Rettore alla sostenibilità.

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

- L'Università IULM dispone di strutture moderne e ben attrezzate per la didattica, la ricerca, dimostrando un impegno per l'eccellenza accademica, per la crescita dell'offerta formativa che possa affrontare l'aumento della popolazione studentesca anche garantendo l'inclusività e l'accessibilità.
- La pianificazione per la costruzione di un nuovo edificio e l'acquisizione di uno stabile aggiuntivo denotano una visione di crescita dell'università incorporando elementi di sviluppo sostenibile come i pannelli fotovoltaici e le stazioni di ricarica, dimostrando attenzione alla responsabilità ambientale.
- L'apertura di un fitness center mostra un impegno per il benessere fisico degli studenti e del personale, riconoscendo l'importanza della salute nella vita universitaria; inoltre la realizzazione di un teatro con tecnologie avanzate per la produzione audiovisiva indica un impegno nella promozione della crescita culturale e creativa degli studenti.
- In coerenza con gli obiettivi di sviluppo delle attività didattiche, l'Ateneo ha svolto un'analisi predittiva sul grado di utilizzo delle aule fino all'a.a. 2024/25; inoltre ha pianificato e sta realizzando un ampio piano di manutenzione e ammodernamento delle aule didattiche.

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

Non si rilevano aree di miglioramento

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

#### **Buona Prassi:**

L'Ateneo presenta un modello evoluto di pianificazione e gestione delle infrastrutture che favorisce il perseguimento delle proprie missioni, la gestione delle attività istituzionali ed il benessere psico-fisico dell'intera comunità accademica, anche con particolare attenzione all'accessibilità delle persone con disabilità.

**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:** IULM - Analisi predittiva aule 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025

**Descrizione:** Elaborazione delle simulazioni aule per gli A.A 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025

**Dettagli:**

**File:**IULM - Analisi predittiva aule 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025.pdf

---

- **Titolo:**Delibera ISS\_CdA 28.10.2019

**Descrizione:**Contratto ISS Facility Services srl

**Dettagli:**

**File:**Estratto ISS\_CdA 28.10.2019\_firmato.pdf

---

- **Titolo:**Delibera Spese Torre\_CdA 22.11.2022

**Descrizione:**Delibera del CdA del 22 novembre 2022 per lavori di ristrutturazione per rifunzionalizzare l'immobile IULM 6 alle esigenze dell'Ateneo

**Dettagli:**

**File:**Estratto Torre\_CdA 22.11.2022\_firmato.pdf

---

- **Titolo:**Estratto Delibera Segnaletica\_CdA 21.12.2022

**Descrizione:**Progetto di revisione della segnaletica del Campus approvato dal CdA del 21 dicembre 2022

**Dettagli:**

**File:**Estratto Segnaletica\_CdA 21.12.2022\_firmato.pdf

---

- **Titolo:**Delibera Fotovoltaico\_CdA 22.11.2022

**Descrizione:**Preventivi installazione dell'impianto fotovoltaico per l'immobile IULM 2 presentati nel CdA del 22 novembre 2022

**Dettagli:**

**File:**Estratto Fotovoltaico\_CdA 22.11.2022\_firmato.pdf

---

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

- **Titolo:**Visita alle strutture e infrastrutture dei CdS/Dottorati/Dipartimenti oggetto di valutazione ed alle strutture di Ateneo

**Descrizione:**Programma di Visita del 21 novembre 2023, ore 17.00-18.00, e 22 novembre 2023 ore 12.00-13.00

**Dettagli:**

---

### **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:**

L'Ateneo offre ambienti in grado di rispondere a differenti tipologie di attività didattiche e di ricerca, ma va sottolineato che non esistono spazi specifici ad uso delle singole Facoltà/CdS e che la loro gestione è centralizzata.

In occasione della programmazione didattica annuale il servizio dedicato dell'Area Didattica provvede a predisporre la proposta di orario delle lezioni, verificandola con le strutture didattiche competenti e assegnando di conseguenza gli spazi disponibili, sulla base delle numerosità attese di studenti frequentanti e delle peculiarità delle attività didattiche.

Analiticamente, di seguito si riporta il dettaglio delle aule presenti all'interno dell'Università:

- Iulm 1 – 40 aule per una capienza massima 3.717 posti, di cui 11 aule sono provviste di postazioni elettrificate, 2 aule sono laboratori informatici, 2 aule sono laboratori multimediali e un'Aula Magna;
- Iulm 2 – 9 aule per una capienza massima di 604 posti, di cui 6 aule sono provviste di postazioni elettrificate e destinate ad ospitare i Master e 2 aule sono laboratori informatici;
- Iulm 3 – un'aula da 515 posti;
- Iulm 4 – 7 aule per una capienza massima di 684 posti, di cui un'aula è provvista di postazioni elettrificate e destinata ad ospitare i Master e un laboratorio informatico;
- Iulm 5 – 12 aule per una capienza massima di 1.379 posti, di cui 2 aule sono provviste di postazioni elettrificate, 3 aule sono laboratori informatici, un teatro di posa; un laboratorio radio da 15 posti e un laboratorio regia audio-video da 15 posti;
- Iulm 6 – 15 aule (di cui una buona parte resisi disponibili nel febbraio 2023 in seguito a un rilevante intervento di ristrutturazione) per una capienza massima di 1.361 posti, di cui 5 aule sono provviste di postazioni elettrificate, 4 aule sono laboratori informatici, 2 laboratori di giornalismo da 15 posti, un auditorium e una sala convegni.

L'analisi sulla saturazione della disponibilità di aule per la didattica già richiamata nel punto di attenzione B.3.1 ha evidenziato l'approssimarsi del punto di saturazione, con la necessità di provvedere all'adeguamento degli spazi in ragione dell'espansione dell'offerta formativa. A questo proposito l'Ateneo si è già impegnato in un ulteriore importante investimento dedicato all'espansione degli spazi a disposizione della didattica con l'acquisizione nel marzo 2023 di un edificio adiacente al Campus, di cui verrà a breve avviato lo studio per la ristrutturazione che vedrà la presenza di almeno tre aule di grandi dimensioni. In ogni caso per l'a.a. 2023/24 appaiono pienamente soddisfatte le esigenze della didattica all'interno delle attuali dotazioni.

Sono presenti inoltre nel Campus diversi centri di ricerca, tra cui si segnalano in particolare il Neuromarketing Behavior and Brain Lab, che ha visto recentemente una ristrutturazione dei locali. I nuovi spazi permettono di mettere in luce l'approccio multifunzionale richiesto dal Centro di Ricerca, attraverso una suddivisione del locale che permette il monitoraggio di diversi segnali neuro-psicofisiologici in maniera simultanea.

Un altro progetto ha riguardato la progettazione dell'AiLab, un laboratorio che sviluppa progetti di ricerca, di consulenza e di formazione per operatori pubblici e privati che vogliono integrare le soluzioni e le offerte dell'intelligenza artificiale nel campo delle operazioni di marketing, di comunicazione e di vendita. All'interno del locale vi è anche una sala conferenze e uno spazio co-working.

È attualmente inoltre in corso di realizzazione il Movie Lab, in collaborazione con uno studio di progettazione architettonica, da ultimarsi entro la fine del 2023, e che ospiterà spazi per la produzione di opere nei vari ambiti dell'audiovisivo. Nel progetto sono inoltre previsti una sala riunioni, postazioni di montaggio e produzione, una sala proiezione e una sala break.

Ad ognuno dei tre Dipartimenti è invece affidato uno spazio all'interno del Campus, nel quale sono disponibili uffici per il personale docente (anche dedicate al ricevimento degli studenti) e sale riunioni. A questo proposito va segnalata l'acquisizione e completa ristrutturazione di un edificio (IULM 7, inaugurato nell'ottobre 2020) destinato al Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi "Carlo A. Ricciardi". Questo intervento ha altresì consentito di recuperare (nell'edificio precedentemente occupato dal Dipartimento) ulteriori spazi per la didattica, con la creazione di 6 nuove aule.

È inoltre attivo un polo romano, vocato a ospitare attività convegnistica di alto livello e attività didattica in percorsi di Master.

In tutti gli spazi particolare attenzione è posta all'abbattimento delle barriere architettoniche, intervenendo puntualmente su segnalazione di specifiche necessità. Recentemente sono stati effettuati interventi volti a rendere facilmente fruibili le cattedre



all'interno delle aule sia per studenti sia per docenti, tramite la realizzazione di pedane con rampa. All'interno di ogni aula sono inoltre presenti una o più postazioni dedicate a studenti con difficoltà motorie.

L'Ateneo dispone infine di un Fitness Center per studenti e personale docente e non docente, cui è possibile iscriversi a prezzo calmierato e di due residenze universitarie per un totale di 244 posti letto. Considerata la crescente domanda di residenzialità espressa dagli studenti, per l'anno accademico 2023/24 l'Università IULM ha stretto un accordo con uno studentato di nuova realizzazione riservando 64 nuovi posti letto agli studenti IULM nelle vicinanze dell'Ateneo.

La qualità e il gradimento per gli ambienti e delle aule è oggetto, a partire dal 2023 di uno specifico monitoraggio nell'ambito della rilevazione annuale sulla soddisfazione degli studenti per i servizi dell'Ateneo. Annualmente viene inoltre effettuata una specifica indagine dedicata alla valutazione delle residenze universitarie.



## Andamento KPI Ateneo

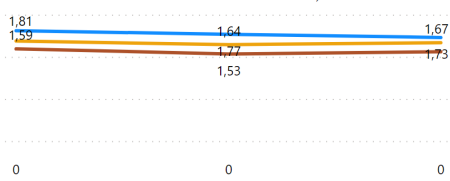
Riferimento

AVA3

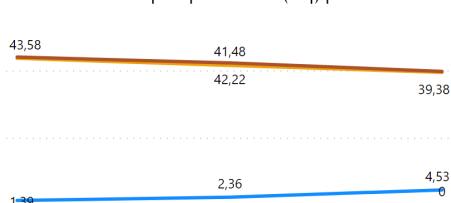
Edizione 9/2023

### 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



2020 2021 2022 2020 2021 2022 2020 2021 2022

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

### Punti di Forza:

- La pianificazione di un laboratorio di ricerca e spazi di coworking riflette un'apertura all'innovazione e al collegamento con il mondo aziendale.
- Gli indicatori relativi agli spazi didattici evidenziano che l'Ateneo supera la media nazionale e macroregionale, indicando una ampia dotazione di spazi per gli studenti.
- L'Ateneo offre numerosi servizi e infrastrutture per didattica e terza missione e dispone di vari spazi di aggregazione sociale.

### Aree di miglioramento:

- Nonostante il trend positivo, gli spazi dedicati alla ricerca risultano ancora inferiori rispetto alle medie macroregionali e nazionali, indicando possibili limitazioni nelle risorse per la ricerca.

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

##### **Controdeduzioni:**

Come indicato in precedenza, è attualmente in corso l'approfondimento e la verifica dei dati inseriti a supporto della costruzione degli indicatori (così come previsto dalla comunicazione dell'ANVUR n. 17734 del 2 febbraio 2023).

L'analisi del dato relativo all'indicatore B.3.2.B "Spazi (mq) disponibili per attività di ricerca in rapporto ai docenti di ruolo dell'Ateneo" ha in particolare evidenziato un possibile errore, poiché al numeratore (metri quadri destinati alla "Funzione ricerca" - Laboratori di ricerca, spazi di studio per professori e ricercatori, laboratori pesanti) non sono stati conteggiati gli spazi dedicati agli uffici dei docenti.

Si evidenzia inoltre che l'Università IULM insiste quasi esclusivamente sulle aree disciplinari umanistiche e sociali (aree CUN dalla 10 alla 14), caratterizzate da un minore fabbisogno di spazi fisici per l'attività di ricerca rispetto alle discipline scientifiche.

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

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

Dall'analisi degli indicatori emerge un andamento decrescente in relazione agli spazi per la didattica e un andamento crescente per gli spazi per la ricerca. Al contrario i confronti risultano positivi in relazione agli spazi per didattica e negativi per gli spazi per la ricerca. Si raccomanda di ampliare ulteriormente gli spazi per la ricerca e mantenere un livello elevato per gli spazi per la didattica.

Con riferimento a quanto indicato in sede di controdeduzione, si precisa che i dati esaminati sono stati conferiti dall'Ateneo in occasione delle rilevazioni statistiche ufficiali. Per l'indicatore B.3.2.B - Spazi (mq) disponibili per attività di ricerca in rapporto ai docenti di ruolo dell'Ateneo si richiedevano i "Metri quadri destinati alla "Funzione ricerca" (Laboratori di ricerca, spazi di **studio** per professori e ricercatori, laboratori pesanti)". Si conferma la valutazione Soddisfacente.

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

##### **Documenti chiave**

- **Titolo:**IULM - Analisi predittiva aule 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025  
**Descrizione:**Elaborazione delle simulazioni aule per gli A.A 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025  
**Dettagli:**  
**File:**IULM - Analisi predittiva aule 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025.pdf
- **Titolo:**Video "Campus tour"  
**Descrizione:**Video illustrativo dei diversi spazi dell'Ateneo, con particolare riferimento agli spazi dedicati alla didattica e agli studenti  
**Dettagli:**Il video è disponibile a questo link <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=C4mOzdDzoZs&cbrd=1>  
**File:**Università IULM - Campus Tour - YouTube.pdf
- **Titolo:**Indagine dedicata alla valutazione delle residenze universitarie IULM da parte degli studenti residenti, aa 2021/22  
**Descrizione:**Report dell'Indagine dedicata alla valutazione delle residenze universitarie IULM da parte degli studenti residenti, esempio dell'a.a. 2021/22  
**Dettagli:**  
**File:**Report2022\_residence.pdf

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

- **Titolo:**Visita alle strutture e infrastrutture dei CdS/Dottorati/Dipartimenti oggetto di valutazione ed alle strutture di Ateneo  
**Descrizione:**Programma di Visita del 21 novembre 2023, ore 17.00-18.00, e 22 novembre 2023 ore 12.00-13.00  
**Dettagli:**

## 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:

Il Campus IULM di Via Carlo Bo a Milano è costituito attualmente da 7 edifici all'interno dei quali (ad eccezione dell'edificio 7 dedicato principalmente a un Dipartimento ad uso ufficio per il personale docente, sale riunioni e centri di ricerca) sono dislocate 80 aule e laboratori disponibili per la didattica; di queste aule circa 20 sono informatizzate e mettono a disposizione oltre 900 postazioni digitali, la cui amministrazione ed evoluzione nel tempo viene curata dall'Ufficio IT.

La strategia di erogazione dei servizi digitali dell'Università IULM è costruita su un insieme di tecnologie presenti nei Datacenter del Campus IULM di Via Carlo Bo e di soluzioni Cloud di tipo PaaS (Platform as a Service) e SaaS (Software as a Service). Numerosi sono i partner tecnologici che collaborano con IULM all'erogazione dei servizi all'utente finale: a titolo esemplificativo ma non esaustivo si possono citare Cineca per quanto riguarda le applicazioni tipiche del contesto universitario, Microsoft e Google relativamente alle soluzioni di produttività desktop, Salesforce per la gestione della relazione con studenti e docenti (CRM), Citrix in riferimento alla piattaforma di virtualizzazione delle postazioni di lavoro dedicate sia al personale tecnico amministrativo sia a docenti e studenti, comprese le postazioni di aule e laboratori, SAP per la gestione della contabilità e del controllo di gestione. La scelta di IULM a partire dal 2015 è stata infatti di virtualizzare i desktop presenti nelle aule e nei laboratori e cogliere quindi l'opportunità di dismettere e sostituire i PC tradizionali, diventati nel tempo obsoleti, con dispositivi di tipo Thin Client, più economici e meno soggetti ad obsolescenza, garantendo una gestione centralizzata e standardizzata delle postazioni. I virtual desktop consentono inoltre di distribuire in maniera rapida e flessibile i contenuti e i software per la didattica richiesti dai docenti, e di poterli rendere disponibili per gli studenti non solo nelle aule ma anche negli ambienti del Campus predisposti, come ad esempio la Biblioteca, oltre che remotamente in caso di necessità. L'utilizzo dei virtual desktop semplifica la gestione delle attrezzature in aula ma richiede da parte dell'Ufficio IT la predisposizione di un'infrastruttura centralizzata adeguatamente dimensionata e in grado di garantire performance elevate anche nei momenti di picco, come ad esempio durante le sessioni d'esame.

Oltre alla gestione delle postazioni digitali laddove presenti, obiettivo dell'Ufficio IT è anche quello di migliorare la qualità dell'esperienza sia per il docente che per lo studente in tutte le aule del Campus, garantendo sistemi audio di ultima generazione (mixer, amplificatori, casse, microfoni) e supporti tecnologici moderni e performanti (monitor, lavagne interattive, videoproiettori, touchpoint di controllo). Negli ultimi 2 anni è stato avviato un piano di ammodernamento delle aule, che ha preso avvio con un primo intervento relativo a 2 aule dell'edificio IULM 1 (aule 111 e 113) approvato nella seduta del CdA del 28 ottobre 2021, ma che include complessivamente oltre 40 aule e prevede tra le altre cose anche di estendere il più possibile sulle postazioni studente l'elettrificazione e la connettività cablata in aggiunta a quella WiFi. In considerazione anche dell'importante impegno economico derivante da questo piano di ammodernamento, questi interventi sono stati menzionati anche nella Relazione ICT allegata al bilancio 2022. Al fine di rendere il più possibile efficaci gli interventi di ammodernamento, si sta introducendo un nuovo processo di analisi della domanda, raccolta requisiti e definizione priorità che porti a definire un piano di iniziative di medio/lungo periodo che possa essere oggetto di periodiche eventuali revisioni e conseguenti aggiustamenti. Come descritto anche all'interno del documento di Riesame del Sistema di governo, tale piano, seppur di portata pluriennale, dovrà sempre avere sub-obiettivi conseguibili in 12 mesi.

Numerosi e significativi sono stati inoltre nell'ultimo biennio gli investimenti in tecnologie ed attrezzature a supporto delle attività dei laboratori utilizzati nell'ambito delle attività dei diversi CdS e di ricerca. Si riportano di seguito i più rilevanti:

- Teatro di Posa / Iulm Studios (ad uso in particolare del Corso di laurea magistrale in Televisione, cinema e new media): fornitura luci, audio, scenografie, camere, cineprese, mixer, PC, come da delibera del CdA del 30 settembre 2021;
- Laboratorio di AI (Corso di laurea magistrale in Intelligenza Artificiale, impresa e società): fornitura server, network, materiali audio e video (cablaggi, staffe, rack server, matrici video) oltre che di visori e dispositivi specifici per esperienze di Virtual e Augmented Reality, come da delibera del CdA del 30 marzo 2022;
- Laboratorio di Neuromarketing/Brain Lab (Dipartimento di Business, diritto, economia e consumi "Carlo A. Ricciardi"): fornitura monitor, camere, apparati network, strumentazione varia, come da delibera del CdA del 29 maggio 2023;
- Laboratorio di Traduzione Simultanea "Aula Pautasso" (Corsi di laurea della Facoltà di Interpretariato e traduzione): fornitura PC, monitor, cuffie e microfoni per allestimento cabine.

Dal punto di vista tecnologico, per poter garantire in modo efficace la necessaria stabilità e continuità operativa sui servizi, è stata costruita negli anni un'infrastruttura flessibile e ridondata basata su:

- 2 accessi internet 10Gb/s distinti, tramite rete Consorzio GARR, attestati su percorsi fisici differenti;
- infrastruttura server virtualizzata e distribuita tra due datacenter in modalità ACTIVE/ACTIVE;
- sistema di archiviazione dati "all-flash" in alta affidabilità.

Notevole è stato inoltre l'investimento fatto negli ultimi 3 anni sul sistema WiFi di Ateneo agendo sia attraverso il raddoppio del numero di Access Point presenti nel Campus (passato da circa 160 a oltre 340) con evidenti benefici sulla copertura e qualità del segnale wireless, sia tramite il potenziamento e l'aggiornamento del sistema Wireless Lan Controller per supportare i sempre più numerosi modelli di device oltre che i più recenti e performanti protocolli di comunicazione (WiFi 6).

In conclusione, alla luce di quanto sopra descritto, sia per ciò che concerne il lavoro svolto che per quanto riguarda la programmazione futura, si ritengono le dotazioni e le attrezzature tecnologiche adeguate e coerenti con gli obiettivi didattici e strategici di Ateneo (come testimoniato anche dal crescente gradimento degli studenti, rilevato nell'ambito dell'indagine sui servizi dell'Ateneo anche con riferimento all'infrastruttura informatica).

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

- Le operazioni dell'Ateneo sono gestite attraverso piattaforme informatiche gestite in collaborazione con qualificati partner esterni.
- Negli ultimi anni, l'Ateneo ha avviato un ampio piano di ammodernamento delle aule garantendo sistemi di audio e supporti tecnologici di ultima generazione, oltre a prevedere l'elettrificazione e la connettività cablata, in aggiunta a quella WiFi, per le postazioni studente.
- Negli ultimi anni, l'Ateneo ha programmato numerosi e significativi investimenti in tecnologie ed attrezzature dei laboratori a supporto delle attività didattiche e di ricerca, fra cui: il Teatro di Posa, il laboratorio di AI, il Laboratorio di Neuromarketing ed il Laboratorio di Traduzione Simultanea.
- L'Ateneo ha programmato investimenti al fine di ampio potenziamento della rete WiFi.
- L'Ateneo ha fatto una scelta strategica volta a investire in nuove tecnologie didattiche, abbracciando metodologie innovative come la flipped classroom, la didattica partecipativa, i tutorial, le videoapp, etc.

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

Non si rilevano aree di miglioramento.

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

#### **Buona Prassi:**

L'Ateneo presenta un modello di pianificazione e gestione delle infrastrutture tecnologiche che consentono agli studenti di poter usufruire di strumentazioni avanzate per le attività didattiche e per la qualificazione del loro percorso formativo.

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

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

L'Ateneo ha un inventario delle attrezzature e delle tecnologie che risulta completo e aggiornato. Tiene pienamente sotto controllo il parco delle attrezzature e delle tecnologie per le quali è stata definita una strategia complessiva.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:** Relazione ICT per bilancio 2022

**Descrizione:** Panoramica dei progetti e delle iniziative IT per la relazione di gestione del bilancio

**Dettagli:**

**File:** Relazione ICT per bilancio 2022.pdf

#### **Documenti a supporto**

- **Titolo:**Estratto CdA 29.6.2023 con Allegato\_Riesame di Ateneo  
**Descrizione:**Estratto della seduta del CdA del 29 giugno 2023 relativo all'approvazione del primo Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ di Ateneo  
**Dettagli:**Sezione dedicata alle risorse, ambito "attrezzature e tecnologie" pagg. 20-21 e obiettivo 4 pagg. 22-23  
**File:**Estratto CdA 29.6.2023 con Allegato\_Riesame di Ateneo.pdf

---
- **Titolo:**Estratto CdA 30 settembre 2021\_IT  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 30 settembre 2021 inerente le proposte di acquisto relative alle iniziative dell'ufficio IT (allestimento Teatro di Posa/IULM Studios)  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto CdA 30 settembre 2021\_IT.pdf

---
- **Titolo:** Estratto CdA 28 ottobre 2021\_IT  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 28 ottobre 2021 inerente le proposte di acquisto relative alle iniziative dell'ufficio IT (ammodernamento aule 111 e 113)  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto CdA 28 ottobre 2021\_IT.pdf

---
- **Titolo:**Estratto CdA 30 marzo2022\_IT  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 30 marzo 2022 inerente le proposte di acquisto relative alle iniziative dell'ufficio IT (allestimento laboratorio AI)  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto CdA 30 marzo2022\_IT.pdf

---
- **Titolo:**Estratto CdA 29 maggio 2023\_IT  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 29 maggio 2023 inerente le proposte di acquisto relative alle iniziative dell'ufficio IT (allestimento Brain Lab)  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto CdA 29 maggio 2023\_IT.pdf

---
- **Titolo:**Report\_servizi\_2122  
**Descrizione:**Report dell'indagine annuale sulle opinioni degli studenti sui servizi dell'università IULM- esempio dell'Indagine sui servizi dell'Ateneo a.a. 2021/22  
**Dettagli:**sezione Infrastruttura Informatica e Tecnologica, pagg. 53-57  
**File:**report\_servizi\_2122\_AQ.pdf

---

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

- **Titolo:**Visita alle strutture e infrastrutture dei CdS/Dottorati/Dipartimenti oggetto di valutazione ed alle strutture di Ateneo, 21/11/2023 ore 12.00-13.00 e 22/11/2023 12:00 - 13:30, come da Programma di Visita  
**Descrizione:**  
**Dettagli:**
-

## **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:**

In occasione della redazione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ, nell'ambito dedicato alle risorse è emerso come obiettivo quello di mantenere standard di eccellenza qualitativi nell'allestimento degli spazi dedicati alla didattica (aule e laboratori). L'Ufficio IT ha pertanto definito un processo sulla base delle seguenti fasi:

1. studio della situazione AS-IS (da ripetersi ogni 12 mesi);
2. definizione delle priorità sulla base di quanto stabilito dal Piano Strategico di Ateneo, dalle richieste dei docenti, oltre che dai feedback provenienti da colleghi (come ad esempio la Segreteria studenti) e dal personale ausiliario (nell'ambito dell'attività di assistenza didattica);
3. redazione di una pianificazione di interventi su un arco temporale di almeno 36 mesi, con obiettivi minimi da raggiungere ogni 12 mesi;
4. stima del budget annuale attraverso 3 attività parallele:
  1. identificazione di uno standard tecnologico per le varie tipologie di aule finalizzato al coinvolgimento di almeno 3 fornitori e alla raccolta di altrettanti preventivi;
  2. valutazione delle necessità infrastrutturali (server, switch, licenze, PC/Thin Clients, ecc.) a supporto degli interventi nelle aule e nei laboratori;
  3. coinvolgimento dell'Ufficio Tecnico per eventuali interventi edili e/o elettrici.

Il processo nella sua ciclicità dovrà quindi prevedere degli obiettivi da raggiungere all'interno di ogni anno solare. Contestualmente al piano di ammodernamento previsto nelle aule, andranno quindi completate le attività sopra indicate necessarie per la pianificazione degli interventi da affrontare nell'anno successivo: queste dovranno chiudersi di norma entro il 31 ottobre (con studio AS-IS e definizione priorità da completare entro il 31 luglio), così da consentire la quantificazione del budget necessario per gli interventi, budget che dovrà poi essere sottoposto alla valutazione e all'approvazione del CdA.

In seguito all'approvazione del piano e del relativo budget, inizierà la fase di esecuzione del piano che a ridosso della scadenza dei primi 12 mesi dovrà prevedere ricorsivamente il ripetersi delle 4 fasi di processo sopra descritte. A distanza di 12 mesi gli standard tecnologici potrebbero infatti variare, le soluzioni infrastrutturali evolversi, portando ad una review del piano originale e ad eventuali revisioni di budget.

Questa sistematizzazione di processo dovrà in generale consentire all'Università IULM di raggiungere 2 macro-obiettivi:

- mantenimento di standard tecnologici elevati e moderni;
- garanzia di interventi periodici su tutte le aule e gli spazi in cui è presente tecnologia.

Ovviamente il piano evolutivo dovrà convivere con la pianificazione delle ordinarie attività di manutenzione volte a mantenere funzionali ed in sicurezza le tecnologie già in esercizio (patching mensili/trimestrali/semestrali, vulnerability assessment e penetration test), oltre che con i progetti evolutivi infrastrutturali non direttamente collegati con la gestione degli spazi (connettività, telefonia, ecc.).

Per quanto riguarda la fruibilità e l'adeguatezza delle dotazioni per le persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES), ad oggi si rileva la massima reattività alle segnalazioni e alle richieste ricevute dal servizio DiversaMente (seppure estremamente variegate e frammentate), con la contezza in ogni caso dell'importanza di una maggiore attenzione alla prevenzione e alla programmazione.

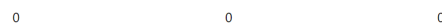
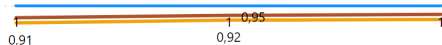
In conclusione alla luce di tutto quanto sopra descritto, si ritengono le attrezzature e le tecnologie adeguate allo svolgimento delle attività didattiche ma si considera al tempo stesso utile al pieno raggiungimento degli obiettivi di Ateneo l'introduzione di un processo strutturato di pianificazione ed esecuzione degli interventi di adeguamento delle attrezzature e delle tecnologie.

A testimonianza di tale positiva valutazione si possono citare le risultanze della rilevazione dell'opinione degli studenti sui servizi dell'Ateneo per la sezione dedicata all'infrastruttura IT, che evidenzia un sensibile e costante miglioramento della qualità percepita nell'ultimo triennio.



## Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.4.2.A - % di aule coperte dal sistema wifi



2020 2021 2022 2020 2021 2022 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

### Punti di Forza:

- Il monitoraggio e la valutazione periodica di efficacia delle attrezzature e delle tecnologie dimostra un impegno per il miglioramento continuo.
- La presenza di infrastrutture di connessione internet avanzate, comprese le reti cablate LAN e Wi-Fi, evidenzia un impegno per fornire un ambiente tecnologicamente avanzato.
- L'attenzione dedicata ai soggetti con bisogni educativi speciali attraverso uno sportello dedicato ("DiversaMENTE") è un segno di inclusività.
- L'Ateneo si è dotato di strutture e strumentazioni tecnologiche avanzate che vengono utilizzate anche nell'ambito delle attività didattiche al fine di favorire aspetti professionalizzanti dell'offerta formative per gli studenti dei corsi di studio.

### Aree di miglioramento:

- Consolidamento e sistematizzazione di un processo strutturato di pianificazione ed esecuzione degli interventi di adeguamento delle attrezzature e delle tecnologie su base annuale che consenta all'Ateneo il mantenimento degli standard tecnologici per le attività di didattica, ricerca e terza missione.

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

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

**Indicatori (eventuale commento):**

Tutte le aule risultano essere coperte dal sistema wifi.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**Estratto CdA 29.6.2023 con Allegato\_Riesame di Ateneo

**Descrizione:**Estratto della seduta del CdA del 29 giugno 2023 relativo all'approvazione del primo Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ di Ateneo

**Dettagli:**Obiettivo 4 della sezione risorse relativo alla Sistematizzazione del processo di predisposizione del documento annuale di pianificazione sulla gestione delle attrezzature, pagg. 22-23

**File:**Estratto CdA 29.6.2023 con Allegato\_Riesame di Ateneo.pdf

---

- **Titolo:**Questionario per l'indagine sulle opinioni dei docenti, aa 2022/23

**Descrizione:**Questionario per l'indagine sulle opinioni dei docenti sui servizi dell'Università IULM, aa 2022/2023

**Dettagli:**

**File:**quest\_doc\_2223.pdf

---

- **Titolo:**Report\_servizi\_2122

**Descrizione:**Report dell'indagine annuale sulle opinioni degli studenti sui servizi dell'università IULM- Indagine sui servizi dell'Ateneo a.a. 2021/22

**Dettagli:**Sezione Infrastruttura Informatica e Tecnologica, pagg. 53-57

**File:**report\_servizi\_2122\_AQ.pdf

---

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

- **Titolo:**Visita alle strutture e infrastrutture dei CdS/Dottorati/Dipartimenti oggetto di valutazione ed alle strutture di Ateneo, 21/11/2023 ore 12.00-13.00 e 22/11/2023 12:00 - 13:30, come da Programma di Visita

**Descrizione:**

**Dettagli:**

---



### **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:**

L'Ateneo non eroga CdS integralmente o prevalentemente a distanza.

La didattica a distanza è riservata a una stretta minoranza di alcuni specifici insegnamenti (perlopiù di area linguistica) che non hanno comunque palesato criticità dal punto di vista degli aspetti oggetto di considerazione nell'ambito del presente punto di attenzione.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Non applicabile

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

**Indicatori (eventuale commento):**

L'Ateneo non eroga CdS integralmente o prevalentemente a distanza.

**Fascia di valutazione:** Non applicabile

## **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:**

L'Università IULM possiede un unico sistema informativo, inteso come infrastruttura deputata alla raccolta e gestione delle informazioni, all'interno del quale tramite l'interoperabilità di applicazioni eterogenee, sia per architettura che per piattaforma tecnologica, vengono implementati i flussi di elaborazione dei dati necessari alla funzionalità dei processi operativi, siano essi di natura istituzionale o contabile, oppure collegati ad attività di orientamento e comunicazione, o inerenti la gestione documentale o delle risorse umane.

La sicurezza informatica e la protezione dei dati del sistema informativo sono basate su un insieme di tecnologie che interagiscono col sistema di Next Generation Firewall Check Point deputato al controllo dei flussi perimetrali e interni; tale sistema è coadiuvato da sonde per l'analisi in tempo reale del traffico Internet in ingresso e uscita. Con una recente delibera del CdA del 29 maggio 2023, è stato autorizzato un progetto di aggiornamento tecnologico dell'infrastruttura firewall dedicata alla sicurezza perimetrale, avente come principale obiettivo l'innalzamento dei livelli di sicurezza informatica e delle performance dei servizi tecnologici resi disponibili da IULM a studenti, docenti e personale tecnico amministrativo attraverso un'architettura scalabile, che possa quindi nel tempo in caso di necessità essere potenziata in maniera flessibile.

Oltre alla classica soluzione antivirus presente su tutti i computer, IULM si è dotata di una soluzione AntiMalware/AntiSpam a protezione delle mailbox e degli spazi di archiviazione utente in cloud (GDrive e OneDrive). Per ognuno dei layer tecnologici che costituiscono l'infrastruttura IT, IULM predispone annualmente un piano di aggiornamento tecnologico, con almeno 2 sessioni di patching, per il mantenimento dei sistemi su livelli adeguati di funzionalità, sicurezza e di supporto e certificazione da parte del fornitore. L'infrastruttura è periodicamente sottoposta ad attività di Vulnerability Assessment (ogni 2 settimane) e Penetration Test (2 volte all'anno).

Relativamente a tematiche di sicurezza informatica, alle quali l'Ateneo presta particolare attenzione, nell'ultimo biennio sono inoltre state affrontate 2 importanti iniziative destinate rispettivamente all'introduzione di un meccanismo di Multi Factor Authentication (MFA) per l'accesso remoto ai servizi informatici, e alla realizzazione di un piano di formazione interna su principi e best practices di Security Awareness. Il progetto di MFA, approvato tramite delibera del CdA del 21 dicembre 2021 e successivamente integrato con delibera del CdA del 30 maggio 2022, ha introdotto la richiesta di un secondo fattore di autenticazione, successivo all'inserimento delle credenziali standard (username e password), qualora il tentativo di accesso alle applicazioni IULM avvenga attraverso una connessione internet differente dalla rete locale IULM del Campus (ad es. accesso da rete WiFi pubblica o privata). L'implementazione di una piattaforma di security awareness si colloca invece all'interno di un'iniziativa di formazione prevista anche nel piano complessivo di formazione 2023 dell'Area Risorse umane e articolata su diverse fasi, assessment-training-test, finalizzate sia alla sensibilizzazione del personale dipendente IULM su tematiche di sicurezza informatica, sia all'acquisizione di tecniche e strumenti utili per minimizzare il rischio di subire un attacco informatico.

È infine obiettivo dell'Ufficio IT per il prossimo triennio 2024-2026 dotare l'Ateneo di un Security Operations Center in grado di abilitare ulteriori servizi di sicurezza informatica, quali ad esempio Cyber Threat Intelligence, per la rilevazione di eventuali e potenziali minacce prima che le stesse possano diventare fonte di danno, e Incident Response, per la gestione di eventuali incidenti di sicurezza, inclusi i passaggi necessari per l'analisi, la raccolta di informazioni a supporto della fase investigativa dell'incidente di sicurezza, il contenimento, l'eliminazione, il ripristino e sviluppo di misure che aiutino a prevenire tali incidenti in futuro. Tali servizi aggiuntivi saranno inseriti quindi nel budget IT per l'anno 2024 e successivi.

Per quanto riguarda la gestione dei dati caratteristici di un'istituzione universitaria (carriere degli studenti, gestione del personale docente e tecnico-amministrativo, gestione documentale, ecc.), IULM ha adottato un insieme di applicazioni facenti capo alle soluzioni di Cineca acquisite perlopiù in modalità SaaS (Software as a Service), tra le quali possiamo citare:

- ESSE3 per la gestione della carriera degli studenti in tutti i suoi aspetti;
- TITULUS per la gestione documentale;
- GDA per la gestione della pianificazione didattica;
- PICA per la gestione delle procedure concorsuali.

Tale insieme interagisce tramite integrazioni personalizzate con i più importanti applicativi on premise e cloud utilizzati da IULM per

l'esecuzione dei processi interni:

- Easystaff, per la pianificazione e la pubblicazione degli orari delle lezioni e degli esami;
- MyIULM, applicazione sviluppata ad hoc da IULM per la gestione delle iscrizioni ai concorsi di immatricolazione, concorsi che una volta superati prevedono l'import degli studenti in Esse3 per l'apertura delle carriere accademiche;
- SALESFORCE CRM, per la gestione della relazione e della comunicazione con gli studenti;
- SAP, per la gestione della contabilità, del bilancio, dei fornitori e degli acquisti/ordini;
- INAZ per la gestione delle risorse umane.

A supporto della didattica è inoltre attiva la piattaforma Community IULM che utilizza la piattaforma tecnologica Moodle

Ogni azienda fornitrice di tali soluzioni applicative è stata formalmente nominata Responsabile del Trattamento dei Dati ai sensi e per gli effetti dell'art. 28 del Regolamento Europeo 27 aprile 2016, n. 679 ("GDPR").

Si segnala inoltre come, attraverso le funzionalità messe a disposizione dall'applicazione TITULUS, sia in corso dal 2021 una progressiva dematerializzazione dei principali processi d'Ateneo in carico agli Uffici, quali ad esempio:

- firma contratti docenti;
- approvazione e pubblicazione Decreti;
- inserimento verbali SA e CdA;
- conferme titoli;
- trasferimenti in uscita.

Attraverso l'implementazione di tali piattaforme, si è realizzata una progressiva integrazione del patrimonio informativo, cui il NdV e il PQ possono accedere liberamente e cui l'Ufficio Statistico attinge per la predisposizione della reportistica dedicata al Sistema di AQ e alla governance. Le più spiccate aree di integrazione si osservano con riferimento all'attività di programmazione didattica, il cui flusso attraversa (facendo perno sulla piattaforma GDA) un gran numero di sistemi mantenendo la sua unitarietà, per approdare sia nella SUA-CdS, sia in Esse3. In questi passaggi GDA consente di monitorare diversi aspetti di interesse, come ad esempio la distribuzione della quantità di docenza erogabile tra docenti e ricercatori.

La citata integrazione dei sistemi facilita altresì la predisposizione della reportistica di monitoraggio a disposizione del NdV e di tutti gli attori dell'AQ, che viene raccolta in appositi drive liberamente accessibili dai membri dei diversi organismi.

Con riferimento al tema della proprietà intellettuale, nel corso degli anni IULM ha operato scelte per la protezione e la valorizzazione della propria identità, anche attraverso un'accurata attività di registrazione e deposito di marchi a livello internazionale (i quali, tra l'altro, nel 2021 sono stati oggetto di restyling che ha coinvolto l'intera identità visiva di IULM).

In particolare, il marchio "IULM" è registrato come "marchio internazionale" in 7 classi merceologiche in Unione Europea, Canada, Cina, Israele, Giappone, Russia e Stati Uniti d'America.

Allo stesso modo sono stati registrati, a livello nazionale, i marchi "IULM Fondamenta", "IULM Play", "IULMovie Lab" e "IULM Food Academy" che rappresentano aree diverse e trasversali nelle quali IULM opera ed esprime le proprie conoscenze. Ognuno di questi marchi, infatti, è strategicamente registrato all'interno di una o più classi merceologiche, con l'obiettivo di valorizzare la brand awareness di IULM e proteggerne i futuri sviluppi.

Con particolare riferimento a "IULM Fondamenta", marchio che rappresenta un progetto di masterclass con la partecipazione di riconosciuti esperti di levatura internazionale (di cui più sotto), IULM ha sottoscritto un contratto con primario editore italiano per l'edizione e la pubblicazione in forma cartacea di tre volumi tratti dal ciclo di masterclass.

Più recentemente sono state depositate le prime due richieste di brevetti, per i quali l'Ateneo sta predisponendo un apposito Regolamento.

In relazione, poi, all'intensa attività di collaborazione scientifica che IULM presta a favore di enti pubblici e privati, spesso per il tramite dei Centri di ricerca presenti nell'Ateneo, è da tenere in considerazione che ognuna delle collaborazioni è sottoposta a rigida contrattualizzazione, la quale si caratterizza per la presenza di clausole di salvaguardia in materia di brevetti industriali e diritti d'autore, nonché di proprietà intellettuale.

Tra gli strumenti di comunicazione funzionali a diffondere le attività di ricerca e i suoi risultati, l'Università IULM ha messo a punto delle sezioni specifiche all'interno del proprio portale web. Queste sezioni, raggiungibili al link <https://www.iulm.it/it/ricerca>, sono prevalentemente di carattere informativo e nascono con l'intento di offrire una panoramica esaustiva delle attività di ricerca rivolta non solo agli addetti ai lavori ma anche in particolare per promuoverne i contenuti alla cittadinanza nel suo complesso.

Per raggiungere questo obiettivo, i contenuti online promuovono non solo le strutture di ricerca dell'Università ma si soffermano, per ogni progetto di ricerca realizzato, nel descriverne le attività attraverso l'utilizzo di schede realizzate con un linguaggio divulgativo. Tali

schede sono declinate per la struttura dipartimentale all'interno della quale sono realizzate, sia che si tratti di un progetto dipartimentale, di un progetto speciale, di una attività in conto terzi o di un progetto competitivo. Al fine di facilitare la fruizione di questi contenuti, le schede sono state predisposte in maniera schematicamente omogenea.

Per facilitare la fruizione, le attività di ricerca sono rintracciabili attraverso l'utilizzo di appositi filtri quali ad esempio l'anno di realizzazione della ricerca, la tipologia di ricerca, il Dipartimento.

È stata realizzata inoltre una specifica sezione rivolta alle principali pubblicazioni realizzate dai docenti dell'Università. L'obiettivo di questa sezione, raggiungibile al link <https://www.iulm.it/it/ricerca/pubblicazioni/>, è prevalentemente divulgativo, rivolto a coloro che sono interessati a determinate tematiche e vogliono capire come si sia orientata l'Università al riguardo in termini di pubblicazioni.

Questa sezione, quindi, non riporta le informazioni tradizionalmente rilevanti per le pubblicazioni scientifiche (riportate in altre pagine del portale), ma quegli elementi a cui il fruitore "tradizionale" è generalmente interessato: autore, titolo, anno, copertina della pubblicazione, testo di sintesi solitamente riportato in quarta di copertina.

In termini più strettamente connessi alle iniziative di terza missione, le attività di trasferimento della conoscenza prodotta in Ateneo verso la collettività sono rese possibili attraverso specifici eventi (da cui il già altrove ricordato ruolo dell'Auditorium) o tramite modalità di comunicazione digitali e tradizionali, con particolare riferimento al ruolo rivestito in tal senso dal portale di Ateneo. Accanto alle più canoniche attività di disseminazione, meritano una specifica sottolineatura due iniziative di particolare rilievo oggetto di specifici obiettivi nel Piano strategico 2022-2024:

- il progetto Fondamenta, un percorso che propone dodici grandi temi, presentati da docenti IULM in dialogo con riconosciuti esperti di levatura internazionale che tengono delle Masterclass rivolte sia agli studenti sia alla collettività;
- il "Museo diffuso della comunicazione" che costituirà una specifica modalità di presentazione dei contenuti scientifici e culturali vocazionali dell'Ateneo, la cui realizzazione è attesa entro la conclusione del 2024.

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

- L'Ateneo fa uso di numerosi applicativi, interoperabili fra di loro, per la gestione dei dati caratteristici di un'istituzione universitaria (carriere degli studenti, gestione del personale docente e tecnico-amministrativo, gestione documentale, ecc.) a cui sono affiancati ulteriori applicativi per l'esecuzione di specifici processi interni. Nel complesso, la dotazione di strumenti informatici risulta adeguata a monitorare la quantità di docenza erogabile tra docenti e ricercatori e il rapporto studenti/docenti.
- Dalla documentazione analizzata emerge che l'Ateneo mostra attenzione al tema della sicurezza informatica attraverso la presenza e l'aggiornamento periodico di Firewall per il controllo dei flussi perimetrali e interni, l'analisi del traffico dati in ingresso/uscita, l'uso di sistemi AntiMalware/AntiSpam e periodiche verifiche all'integrità della rete (Vulnerability Assessment, Penetration Test). L'Ateneo ha inoltre avviato un progetto per richiedere un secondo fattore di autenticazione per l'accesso alle applicazioni IULM da rete esterna. Infine, l'Ateneo sta attuando un piano di formazione al PTA finalizzato alla sensibilizzazione su tematiche di sicurezza informatica e all'acquisizione di tecniche e strumenti utili per ridurre il rischio di subire un attacco informatico; nello specifico, sono state costruite pillole di formazione per supportare la capacità del singolo dipendente e sono state simulate delle situazioni di rischio per testare la risposta del personale.
- Dalla documentazione analizzata emerge che l'Ateneo mostra attenzione verso la protezione e valorizzazione della propria identità; in particolare, il marchio "IULM" è registrato come marchio internazionale in 7 classi merceologiche in Unione Europea, Canada, Cina, Israele, Giappone, Russia e Stati Uniti d'America, mentre i marchi "IULM Fondamenta", "IULM Play", "IULM Movie Lab" e "IULM Food Academy" sono stati registrati a livello nazionale. Nei contratti di collaborazione scientifica con enti pubblici e privati sono inerite clausole di salvaguardia in materia di diritti d'autore e proprietà intellettuale. Infine, l'Ateneo ha di recente riconosciuto la necessità di dotarsi di un regolamento in merito al deposito dei brevetti e ha avviato la predisposizione del documento.
- L'Ateneo ha predisposto specifiche sezione del sito web (<https://www.iulm.it/it/ricerca/pubblicazioni/>, <https://www.iulm.it/it/ricerca/>) per diffondere le principali pubblicazioni e attività di ricerca realizzate dai docenti dell'Università. Queste sezioni sono di carattere informativo e nascono con l'intento essere facilmente fruibili non solo agli addetti ai lavori ma anche alla cittadinanza nel suo complesso, privilegiando l'uso di schede predisposte in maniera omogenea per ciascuna pubblicazione/progetto.

## Aree di miglioramento:

- La documentazione a supporto del PdA non chiarisce adeguatamente come l'Ateneo assicuri la diffusione di informazioni di interesse comune o rilevanti per lo svolgimento di compiti istituzionali alla comunità accademica, agli studenti e ai portatori di interesse.
- Dalla documentazione analizzata, non vi è chiara evidenza della presenza di strumenti di comunicazione specifici, anche attraverso il sito web di Ateneo, per diffondere e presentare in maniera organica le molteplici iniziative di terza missione e trasferimento della conoscenza svolte dall'Ateneo, sia a livello centrale che periferico.

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

### Buona Prassi:

Nell'ambito di un piano di formazione al PTA finalizzato sia alla sensibilizzazione su tematiche di sicurezza informatica sia all'acquisizione di tecniche e strumenti utili per ridurre il rischio di subire un attacco informatico, sono state costruite e somministrate pillole di formazione per supportare la capacità del singolo dipendente e, successivamente, sono state simulate delle situazioni di rischio per testare la risposta del personale.

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

### Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo gestisce sistematicamente le informazioni e la conoscenza. I sistemi informativi risultano pienamente integrati. L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

### Documenti chiave

- **Titolo:**Manuale Flusso Titulus-ISTRUZIONI FLUSSO FIRMA CONTRATTI DOCENTI  
**Descrizione:**Istruzioni per l'utilizzo dell'applicativo Titulus finalizzato all'utilizzo dei workflow automatici per la dematerializzazione dei processi d'Ateneo – FIRMA CONTRATTI DOCENTE  
**Dettagli:**  
**File:**Manuale Flusso Titulus-ISTRUZIONI FLUSSO FIRMA CONTRATTI DOCENTI.pdf
- **Titolo:**Sezione del portale di Ateneo dedicato alla ricerca e alle pubblicazioni  
**Descrizione:**Sezione del portale di Ateneo dedicato alla ricerca e alle pubblicazioni  
**Dettagli:**<https://www.iulm.it/it/ricerca/pubblicazioni>  
**File:**Pubblicazioni.pdf
- **Titolo:**Estratto SA\_21.06.2023\_p.16\_BREVETTI  
**Descrizione:**Estratto del verbale del SA del 21 giugno 2023 sul tema dei Brevetti  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto SA\_21.06.2023\_p.16\_BREVETTI.pdf

### Documenti a supporto

- **Titolo:**Estratto CdA 29 maggio 2023\_IT  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 29 maggio 2023 inerente le proposte di acquisto relative alle iniziative dell'ufficio IT (refresh tecnologico Firewall)  
**Dettagli:**  
**File:**Estratto CdA 29 maggio 2023\_IT.pdf
- **Titolo:**Estratto CdA 20 dicembre 2021\_IT  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 20 dicembre 2021 inerente le proposte di acquisto relative alle

iniziative dell'ufficio IT (progetto MFA – FASE1)

**Dettagli:**

**File:**Estratto CdA 20 dicembre 2021\_IT.pdf

---

- **Titolo:**Estratto CdA 30 maggio 2022\_IT

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 30 maggio 2022 inerente le proposte di acquisto relative alle iniziative dell'ufficio IT (progetto MFA – FASE2)

**Dettagli:**

**File:**Estratto CdA 30 maggio 2022\_IT.pdf

---

- **Titolo:**Certificato di Registrazione\_marchio IFA

**Descrizione:**Certificato di Registrazione\_marchio IFA

**Dettagli:**

**File:**Certificato di Registrazione\_marchio IFA.pdf

---

- **Titolo:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM Fondamenta

**Descrizione:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM Fondamenta

**Dettagli:**

**File:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM Fondamenta.pdf

---

- **Titolo:**Certificato di Registrazione\_marchio IULMovie LAB

**Descrizione:**Certificato di Registrazione\_marchio IULMovie LAB

**Dettagli:**

**File:**Certificato di Registrazione\_marchio IULMovie LAB.pdf

---

- **Titolo:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM

**Descrizione:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM

**Dettagli:**

**File:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM.pdf

---

- **Titolo:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM PLAY

**Descrizione:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM PLAY

**Dettagli:**

**File:**Certificato di Registrazione\_marchio IULM PLAY.pdf

---

- **Titolo:**esempio clausola contrattuale Proprietà Intellettuale

**Descrizione:**esempio clausola contrattuale Proprietà Intellettuale

**Dettagli:**

**File:**esempio clausola contrattuale Proprietà Intellettuale.pdf

---

- **Titolo:**Piano strategico di Ateneo 2022-2024

**Descrizione:**Piano triennale che definisce gli obiettivi prioritari dell'Ateneo nel periodo 2022-2024

**Dettagli:**Pag. 18 Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Piano Strategico 2022-24"

**File:**Piano strategico di Ateneo 2022-2024-pag18.pdf

---

**Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza**

- **Titolo:**ISTRUZIONI PER L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI AZIENDALI

**Descrizione:**

**Dettagli:**

---

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

- **Titolo:**Incontro sulla gestione delle risorse di cui all'Ambito B

**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2024, ore 10:15-11:15

**Dettagli:**

---

- **Titolo:**Incontro sul Sistema di Assicurazione interna della Qualità di Ateneo Dottorato

**Descrizione:**Programma di Visita del 20 novembre 2024, ore 16:16-17:15

**Dettagli:**

---

## **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'adempimento 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:**

Il PQ mette a disposizione dell'attività di Riesame molteplici repertori sia statistici che qualitativi, curando altresì la circolazione delle informazioni e accompagnandola con Linee guida.

Relativamente ai CdS sono messi a disposizione in particolare i seguenti strumenti di analisi:

- le rilevazioni delle opinioni degli studenti su attività didattiche, laboratori linguistici acquisiti in outsourcing dalla SSML e servizi dell'Ateneo;
- indagini mirate come quella sulla propensione degli studenti alla mobilità internazionale, sull'esperienza degli studenti internazionali, sulle motivazioni degli abbandoni, la profilazione delle matricole dei CdL, l'approfondimento sulla distribuzione dei voti di laurea triennali, la rilevazione dell'opinione dei docenti;
- la predisposizione, per ogni CdS, di un Report statistico contenente dati e informazioni utili alle attività di autovalutazione: attrattività; esiti didattici; laureabilità; stage ed esperienze di lavoro; esperienza all'estero; opinioni degli studenti e dei laureati; condizione formativa e occupazionale post-laurea. Tra le analisi che il PQ si propone di avviare nel prossimo triennio vi è l'approfondimento analitico della distribuzione delle votazioni conseguite per insegnamento, oggi presentate solo in forma aggregata nel Report statistico;
- report sui feedback dai contesti professionali di riferimento (associazione laureati ALIULM e valutazione degli stagisti da parte dei tutor aziendali) o relazione sul servizio DiversaMente (dedicato all'inclusione e al sostegno di studenti con disabilità);
- il supporto logistico e operativo allo svolgimento di incontri semestrali tra gli studenti di Gruppi AQ e CPDS e i loro compagni, cui consegue la circolazione dei verbali degli incontri accompagnata da indicazioni per la loro analisi da parte di chi di competenza.

Tali documenti, oltre a supportare le attività di Riesame dei CdS, trovano sovente un momento di sintesi in SA per la presa in carico di eventuali interventi migliorativi e/o correttivi: è il caso, ad esempio, dell'indagine sui laboratori linguistici.

Rispetto ai Corsi di Dottorato, la costituzione del Sistema AQ è stata stimolata dal DM 226/2021 e dal modello AVA3, e risulta pertanto ancora *in fieri*. Nondimeno, l'Ateneo si sta rapidamente attrezzando per garantire l'AQ anche dei Corsi dottorali. Sono state finora predisposte e condivise le seguenti analisi:

- un Report statistico contenente dati e informazioni utili alle attività di autovalutazione dei singoli Corsi con riferimento a:



attrattività; conseguimento del titolo; pubblicazioni; partecipazione a convegni e ad attività didattiche o di tutoraggio; esperienza all'estero; opinioni dei dottorandi e dei dottori di ricerca; condizione formativa e occupazionale dopo il conseguimento del titolo (report Almalaurea);

- l'indagine dedicata alla raccolta delle opinioni dei dottorandi, nel format proposto dall'ANVUR;
- l'avvio di una indagine per rilevare le pubblicazioni dei dottori di ricerca entro un anno dal titolo.

Rispetto al tema della ricerca e della terza missione la predisposizione di dati e informazioni a supporto delle attività di AQ è curata, rispettivamente, dal Prorettore alla ricerca e dall'Ufficio Ricerca, e dal Delegato del Rettore alla Terza missione, supportato dall'Ufficio dedicato. Fa eccezione la VQR 2015-2019, curata dal Prorettore alla ricerca con il supporto dell'Ufficio statistico.

La documentazione prodotta a supporto delle attività di AQ (analisi e linee guida), e la documentazione redatta dai diversi organismi (SMA, Relazione annuale delle CPDS, Relazione annuale del NdV, ecc.) viene condivisa e resa disponibile a tutti gli attori coinvolti utilizzando specifici drive: per la didattica, per i Corsi di Dottorato e per la ricerca e terza missione, assicurando così l'accessibilità anche agli studenti e ai dottorandi, in quanto membri dei Gruppi AQ di CdS e Corsi di Dottorato, delle CPDS, del NdV e del PQ.

In particolare, come indicato anche dal NdV nella più recente Relazione sull'opinione degli studenti, i risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti sulle attività didattiche confluiscono in una sezione del Report Statistico dei CdS; Gruppi AQ dei CdS e CPDS ricevono inoltre, per i CdS di competenza:

- un documento sintetico sulla rilevazione;
- i Report anonimizzati per i singoli insegnamenti (ogni scheda è identificata da un codice, cui possono fare riferimento per indicare specifiche criticità);
- un Report che sintetizza la distribuzione del "voto medio" anche in rapporto alla quota di studenti frequentanti;
- i grafici riepilogativi dei risultati della rilevazione;
- un file excel contenente i risultati della rilevazione (una riga per ogni attività didattica che ha raccolto almeno 10 questionari).

I [grafici relativi agli indici sintetici](#) complessivi di ciascuna attività didattica e i [Report anonimizzati](#) sono pubblicati sul portale di Ateneo (link di esempio su un CdS).

Più recentemente è stato inoltre condiviso con i Presidi di Facoltà un file suddiviso per CdS contenente le attività didattiche dell'aa 2022/23 (che hanno raccolto almeno 10 questionari validi) erogate con la medesima denominazione e affidate al medesimo docente dell'anno accademico precedente (il 60% circa degli insegnamenti dell'aa 2022/23), così da mettere a disposizione una base dati consistente per la comparazione diacronica. Per facilitare l'analisi il PQ ha evidenziato (se presenti) le attività didattiche con le seguenti caratteristiche:

- insegnamenti con una valutazione complessiva inferiore a 6;
- insegnamenti con una valutazione superiore a 6, che evidenziano nell'ultimo biennio accademico un calo o un miglioramento nella valutazione complessiva pari ad almeno il 10.

La condivisione di questi dati vuole rappresentare l'avvio di una maggiore strutturazione delle analisi dei risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti sulle attività didattiche.

Per quanto concerne invece il PTA, le risorse a supporto delle attività dei CdS e dei Dipartimenti operano a livello centrale. I dati cui ha accesso il PTA sono quelli di più immediato interesse per il miglioramento dei servizi di competenza, come i risultati della rilevazione dedicata ai servizi (che vengono trasmessi ai responsabili dei servizi e successivamente discussi in un incontro con la Direzione generale), nonché i dati necessari per la redazione della sezione di competenza del Riesame del Sistema di governo.

Il PQ presta inoltre particolare attenzione alla predisposizione di Linee guida a supporto dello svolgimento delle attività del Sistema AQ, raggiungendo progressivamente un buon grado di copertura.

Nell'ambito di tale sistema documentale, particolare rilevanza rivestono le Linee guida per il funzionamento del Sistema di AQ di Ateneo (redatte nel 2016 e aggiornate più volte, la più recente nel luglio 2023), che rappresentano da un lato una guida per orientare l'azione degli attori più coinvolti e, dall'altro, offrire agli studenti, agli stakeholder e ai referenti istituzionali una visione quanto più possibile trasparente degli strumenti organizzativi di cui ci si è dotati.

Tra le Linee guida dedicate al sistema della didattica, si possono citare:

- Linee guida per la compilazione della SMA dei CdS dell'ottobre 2018 ed aggiornate più volte, l'ultima nel febbraio 2023;
- Linee guida per la compilazione della SUA-CdS del febbraio 2023;
- Linee guida per la consultazione con le organizzazioni rappresentative della produzione di beni e servizi, delle professioni ("parti

interessate”) del giugno 2018, riviste nel 2020 dopo un percorso di confronto con i Referenti dei CdS e aggiornate recentemente nel marzo 2023;

- Linee guida per le CPDS, redatte in stretta collaborazione con le CPDS stesse nel gennaio 2021, e aggiornate ad aprile 2023;
- Linee guida per la stesura dei programmi degli insegnamenti di ottobre 2018, integrate con la predisposizione di un format di Ateneo e confluite recentemente (luglio 2023) nelle Linee guida per la compilazione e revisione delle schede insegnamento;
- Linee guida per la compilazione del Rapporto di Riesame Ciclico del maggio 2018 e aggiornate nel maggio 2021; a giugno 2023 è stato reso disponibile il nuovo format redatto sulla base delle più recenti indicazioni dell'ANVUR.

Risulta a oggi ancora mancante un documento interno dedicato alla progettazione di nuovi CdS, ma è proposito del PQ predisporlo nel prossimo biennio, ed è in ogni caso previsto, in occasione dell'istituzione di nuovi CdS e delle modifiche di Ordinamento, un supporto puntuale nelle diverse fasi a cura dell'Ufficio di supporto.

Per quanto concerne il Sistema AQ dei Corsi di Dottorato, la progressiva costituzione del Sistema ha preso avvio con la definizione, da parte del PQ, delle Linee guida per la consultazione con le parti interessate. Proseguendo con l'implementazione del Sistema, la documentazione di supporto verrà integrata con Linee guida dedicate alle attività di Riesame, che, data la novità del tema e la mancanza di format unitari, verranno predisposte in stretta sinergia con i Coordinatori dei Corsi, i Gruppi AQ e il Presidente della Scuola dottorale.

Relativamente al Sistema AQ della ricerca scientifica, va invece rilevata la difficoltà (seppur in via di superamento) nel definire centralmente attività e scadenze. Al fine di ovviare a tale aspetto il PQ, in una logica bottom-up che comprende l'AQ come un processo che coinvolge a largo spettro l'Ateneo, ha avviato fin dal 2019 un confronto (purtroppo fortemente rallentato dall'evento pandemico) con i Dipartimenti e il Rettore alla ricerca sulla documentazione da loro prodotta, pervenendo al principio del 2023 alla definizione di un Calendario per l'AQ della ricerca, presupposto per la definizione di Linee guida specifiche per la ricerca e la terza missione.

Così come indicato anche tra gli obiettivi del Riesame del Sistema di AQ, alla previsione di scadenze e documenti seguirà lo sviluppo del sistema documentale a supporto delle attività. A oggi sono state rese disponibili le Linee guida per il Riesame della ricerca dipartimentale (gennaio 2023) e il format per monitoraggio intermedio del Documento programmatico triennale (giugno 2023).

Nell'ambito dell'implementazione del modello AVA3 il PQ, di concerto con la governance di Ateneo, ha seguito la predisposizione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ, definendo apposite Linee guida (febbraio 2023) e accompagnando i diversi Gruppi di Riesame nell'avvio dell'attività con incontri di illustrazione dell'attività e momenti di revisione e affinamento dei testi.

Alla predisposizione di linee guida si sono accompagnati, negli anni, specifici momenti di supporto metodologico e operativo per i diversi organismi coinvolti, come l'organizzazione, il 21 ottobre 2022, di un incontro con le CPDS e l'allora membro interno del NdV, docente di Statistica, dedicato alle modalità di analisi dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti.

Anche al fine di promuovere la cultura della qualità, il PQ ha promosso una costante attività di formazione e aggiornamento degli organismi coinvolti, mettendo a sistema le lezioni apprese dal 2018 nell'ambito del processo di superamento dell'accREDITamento condizionato.

In particolare, nel 2018 è stato realizzato un intenso intervento formativo per docenti e studenti impegnati negli organismi di AQ, svolto in collaborazione con la Fondazione CRUI e il prof. Turri.

Nel 2019 il PQ ha organizzato, in collaborazione con la prof.ssa Molinelli (esperto di Sistema ANVUR), tre laboratori sullapredisposizione della Relazione annuale delle CPDS.

Nel corso del 2021 il PQ ha invece organizzato, in collaborazione con Fondazione CRUI e il prof. Zara, un incontro formativo dal titolo “Dalla progettazione alla gestione in qualità di un Corso di studio”.

L'anno 2022 è stato invece dedicato alla migliore definizione e verifica delle schede degli insegnamenti. A tal fine il PQ ha organizzato, in collaborazione con la prof.ssa Robasto (esperta di progettazione e valutazione didattica), un momento dedicato all'illustrazione dei contenuti attesi nei diversi campi del format delle schede gli insegnamenti seguito da un incontro di approfondimento volto a raccogliere feedback e a chiarire i dubbi emersi durante la concreta attività di revisione delle schede da parte dei Referenti dei CdS. Si tratta di un'area di intervento molto delicata, cui il PQ si dedicherà ulteriormente nel prossimo futuro.

Il PQ si occupa altresì della formazione degli studenti impegnati nel Sistema AQ. Il più recente di questi interventi si è svolto nel 2022; tale formazione è stata registrata ed è resa disponibile agli studenti che via via subentrano negli organismi del Sistema AQ, i quali sono accompagnati dal PQ verso una più piena consapevolezza del proprio ruolo.

I prossimi e più urgenti interventi, come riportato nella Relazione 2022 e nel Riesame del Sistema di AQ, saranno dedicati agli attori coinvolti nella ricerca e terza missione.



[Dettaglio](#)

## Punti di Forza:

- La documentazione fornita evidenzia l'intensa attività del PQA nell'elaborazione e messa a disposizione dei CdS di consolidati strumenti di analisi e valutazione (report statistici e relazioni) cui ha fatto seguito l'attività di recente intrapresa volta ad assicurare una maggiore strutturazione delle analisi dei risultati della rilevazione dell'opinione studenti sulle attività didattiche.
- Su indicazione del PQA, l'Ateneo ha provveduto ad elaborare, a partire dal 2023, appositi Report statistici contenenti dati e informazioni utili alle attività di autovalutazione dei due Corsi di dottorato dell'Ateneo. Inoltre, il PQA ha promosso l'adozione, nello stesso periodo, della raccolta delle opinioni dei dottorandi nel format proposto da ANVUR.
- L'accesso alla documentazione prodotta dal PQA a supporto dell'attività di AQ e di quella redatta dagli attori del sistema è condivisa in appositi drive.

## Aree di miglioramento:

- Pur apprezzando l'attività del Presidio della Qualità volta alla predisposizione di documentazione per implementare e supportare il sistema di AQ, si sottolinea la mancanza di linee guida relative alla progettazione e modifica dei CdS e, con riguardo ai Corsi di dottorato, si evidenzia la necessità di procedere all'adozione di Linee guida dedicate alle attività di riesame e, più in generale, ai fini del consolidamento dei processi di assicurazione di qualità del Dottorato.
- Dal complesso della documentazione fornita si evince che esistono spazi di miglioramento sia sotto il profilo dell'adozione di linee guida specifiche per la ricerca e la terza missione, sia sotto il profilo dell'implementazione del sistema documentale a

supporto delle attività di AQ dei Dipartimenti.

- La documentazione dà evidenza dell'attenzione che il PQA riserva alla diffusione della cultura della qualità. Spazi di miglioramento ai fini del potenziamento della cultura della qualità si rinvencono, in particolare, a livello di dottorato di ricerca e di Dipartimento.

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

**Documenti chiave**

- **Titolo:**Dati e informazioni a supporto delle attività di assicurazione qualità, a.a. 2022/23- Corso di laurea in Comunicazione, media e pubblicità (L-20)  
**Descrizione:**Documento contenente dati e informazioni a supporto delle attività di Assicurazione Qualità fornito periodicamente dal PQ ai CdS; versione del 1 agosto 2023, esempio per il Corso di laurea in Comunicazione, Media e Pubblicità (L-20)  
**Dettagli:**  
**File:**L\_CMP\_dati\_Riesame2023\_1ago2023.pdf
- **Titolo:**Dati e informazioni a supporto delle attività di assicurazione qualità, a.a. 2022/23- Corso di laurea magistrale in Hospitality and Tourism Management (LM-49)  
**Descrizione:**Documento contenente dati e informazioni a supporto delle attività di Assicurazione Qualità fornito periodicamente dal PQ ai CdS; versione del 1 agosto 2023, esempio per il Corso di laurea magistrale in Hospitality and Tourism Management (LM-49)  
**Dettagli:**  
**File:**LM\_HOSPITALITY\_dati\_Riesame2023\_1ago2023.pdf
- **Titolo:**Comunicazione inviata dal PQ agli organi di competenza relativamente agli incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro compagni, novembre 2022  
**Descrizione:**Esempio di comunicazione del PQ di accompagnamento all'invio, agli Organi di competenza, del Report degli incontri tra gli studenti dei Corsi di studio dell'Ateneo e i loro referenti nei Gruppi di gestione AQ e nelle Commissioni paritetiche docenti-studenti dopo gli incontri svolti nel novembre 2022  
**Dettagli:**  
**File:**Comunicazione invio Report incontri degli studenti\_novembre 2022.pdf
- **Titolo:**Linee guida per la consultazione con le parti interessate per i Corsi di Dottorato di Ricerca  
**Descrizione:**Prima versione delle Linee guida per la consultazione con le parti interessate dei Corsi di Dottorato di Ricerca  
**Dettagli:**  
**File:**Linee guida consultazioni\_dottorato.pdf
- **Titolo:**Dati e informazioni a supporto delle attività di assicurazione qualità, a.a. 2022/23- Corso di Dottorato di ricerca Visual and MediaStudies  
**Descrizione:**Documento contenente dati e informazioni a supporto delle attività di Assicurazione Qualità forniti periodicamente dal PQ ai CdS; versione di luglio 2023, esempio per il Corso di Dottorato di ricerca in Visual and Media Studies  
**Dettagli:**  
**File:**Report statistico DOTT\_visual\_and\_media\_studies\_luglio2023.pdf

- Titolo:**Relazione annuale del NdV 30aprile2023  
**Descrizione:**Relazione annuale del Nucleo di valutazione sulla Rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi - a.a. 2021/22 – sezione dedicata all'utilizzazione dei risultati delle rilevazioni in parola  
**Dettagli:**Sezione “*Valutazione del Sistema di Qualità*” - 5. Rilevazione dell'opinione degli studenti (e, se effettuata, dei laureandi) - Parte secondo le Linee Guida 2014 (in scadenza il 30/04/2023) - Utilizzazione dei risultati – pagg. 114Documento disponibile anche sul portale Cineca dedicato e pubblicamente sul portale Ateneo alla pagina del [NdV, sotto la voce "le valutazioni degli studenti"](#)  
**File:**Relazione annuale del NdV 30aprile2023.pdf

---

- Titolo:**Linee guida per la compilazione del Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ  
**Descrizione:**Linee guida del PQ per la compilazione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ - Versione 1/2023 – febbraio 2023  
**Dettagli:**  
**File:**Linee guida riesame Sistema di governo e sistema di AQ.pdf

---

- Titolo:**Approvazione del Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del CdA del 29 giugno 2023 relativo all'approvazione del primo Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ, con allegato  
**Dettagli:**Si veda in particolare la sezione dedicata al "Riesame del Sistema di AQ" pagg. 22-24  
**File:**Estratto CdA 29.6.2023 con Allegato\_Riesame di Ateneo.pdf

---

- Titolo:**Relazione annuale sulle attività del Presidio della qualità-anno 2022  
**Descrizione:**Relazione annuale sulle attività del Presidio della Qualità, versione relativa all'anno 2022 approvata dal PQ nella seduta del 16 marzo 2023  
**Dettagli:**Documento pubblicamente disponibile sul portale di Ateneo nella [pagina del PQ](#) alla voce "i documenti del presidio della qualità"  
**File:**Relazione del Presidio della qualità-2022.pdf

---

- Titolo:**Formazione dedicata ai diversi organismi del Sistema di AQ con Fondazione CRUI, 2018  
**Descrizione:**Materiali relativi al percorso di formazione e miglioramento del Sistema di AQ primariamente in risposta alla condizione sul requisito “AQ3.2 - Formazione per AQ”:estratto del verbale della seduta del PQ, preventivo del progetto e slide di presentazione del progetto  
**Dettagli:**Tra le slide, le date e il dettaglio dei diversi incontri proposti sono contenute alla slide 12  
**File:**Programma formazione con Fondazione CRUI 2018\_Turri.pdf

---

- Titolo:**Linee guida per la Compilazione della Scheda Unica Annuale del Corso di Studio (SUA-CdS)  
**Descrizione:**Linee guida del PQ per la compilazione della Scheda Unica Annuale del Corso di Studio (SUA-CdS) Versione 12023 – febbraio 2023  
**Dettagli:**  
**File:**Linee guida SUA-CdS Versione 12023 – febbraio 2023.pdf

---

- Titolo:**Mail ai Presidi e Estratto verbale CdF\_Rilevazione opinioni studenti attività didattiche\_aa2022\_23  
**Descrizione:**Estratto del verbale del CdF di Arti e turismo del 5 settembre 2023 esemplificativo della presa in carico da parte dei CdF della Rilevazione delle opinioni degli studenti sulle attività didattiche a.a. 2022/2023, anche su sollecitazione del PQ  
**Dettagli:**pag. 2  
**File:**Mail ai Presidi e Estratto verbale CdF\_Rilevazione opinioni studenti attività didattiche\_aa2022\_23.pdf

---

- Titolo:**Report dell'indagine di customer satisfaction, a.a. 2021/22 – attività didattica- Laboratori professionalizzanti di lingua presso SSML  
**Descrizione:**Report predisposto dal PQ sulla rilevazione di customer satisfaction sui laboratori linguistici, esempio del report relativo ai Laboratori professionalizzanti di lingua del Corso di laurea in Interpretariato e comunicazione, esempio dell'a.a.

2021/22

**Dettagli:**

**File:**report\_labssml\_2122\_no appendice.pdf

---

- **Titolo:**Profilazione matricole a.a. 2022/23, CdL IC

**Descrizione:**Report contenente il profilo degli studenti immatricolati reso disponibile prima dell'avvio delle lezioni (trasmissione al Preside il 23 settembre 2022) e successivamente aggiornato con i dati definitivi sugli immatricolati, esempio dell'a.a. 2022/23 per il CdL in Interpretariato e comunicazione

**Dettagli:**

**File:**Report\_IC\_2223.pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:**Slide sui risultati della VQR 2015-2019

**Descrizione:**Slide di presentazione dei risultati della VQR 2015-2019

**Dettagli:**

**File:**Slide VQR 2015-2019.pdf

---

- **Titolo:**Slide sull'analisi dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti

**Descrizione:**Slide utilizzate dal membro interno del NdV per l'incontro del 21 ottobre 2022 con le CPDS dedicato alle modalità di analisi dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti

**Dettagli:**

**File:**Presidio Qualità\_presentazione\_19ott2022.pptx

---

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

- **Titolo:**Incontro sul Sistema di Assicurazione interna della Qualità di Ateneo

**Descrizione:**Programma di visita del 21 novembre 2023, ore 16.15-17.15

**Dettagli:**

---

## 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:

Il monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ è effettuato dal PQ, che si accerta che gli strumenti di analisi introdotti favoriscano l'emersione di eventuali criticità, facilitando l'individuazione delle conseguenti indicazioni di miglioramento.

A titolo esemplificativo si può evidenziare la circolazione dei Report derivanti dagli incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro compagni di CdS, che vengono organizzati due volte l'anno con il supporto logistico e organizzativo del PQ. I verbali di questi incontri vengono trasmessi dal PQ ai Gruppi AQ dei CdS, alle CPDS, ai Presidi di Facoltà, al Rettore alla didattica e al Rettore. In particolare, nel caso in cui all'incontro abbia partecipato almeno il 5% degli iscritti (in corso) al Corso di studio e comunque non meno di 15 studenti, viene richiesto ai Gruppi AQ di organizzare uno specifico momento di confronto con gli studenti referenti nei loro CdS per approfondire i contenuti emersi negli incontri, di cui riferire successivamente in occasione di un Consiglio di Facoltà (e successivamente il Preside ne riferisce in SA). Nel caso in cui all'incontro abbia partecipato meno del 5% degli iscritti al Corso di studio o meno di 15 partecipanti, il documento è trasmesso unicamente ai Gruppi AQ, indicando di verificare con gli studenti del Gruppo AQ eventuali indicazioni comunque utili al miglioramento del Corso, riferendo in Consiglio di Facoltà che la partecipazione minima non è stata raggiunta.

Un altro esempio è il processo relativo alla valutazione dei laboratori linguistici acquisiti in outsourcing. Annualmente il PQ aggiorna il questionario dell'indagine, che viene approvato dal Direttore della SSML "Carlo Bo" (ente che eroga i laboratori). Il PQ e l'Ufficio di supporto avviano l'indagine e predispongono i report di analisi, differenziati per tipologia di laboratorio e lingua. I risultati dell'indagine vengono poi trasmessi al Rettore, al Presidente del NdV, al Direttore dei Corsi della SSML "Carlo Bo", al Rettore alla didattica, ai Presidi di Facoltà e al Direttore generale. I medesimi report sono resi disponibili anche ai Gruppi AQ dei CdS e alle CPDS. In occasione della trasmissione dei Report (tra ottobre e dicembre di ogni anno), il PQ, così come anche suggerito in passato dal NdV, dà le seguenti indicazioni: "al fine di pervenire a un documento di sintesi contenente una indicazione concreta, chiara e circoscritta delle principali criticità e delle conseguenti azioni correttive prioritarie [...] mi permetto di richiamare ai Presidi di Facoltà la necessità di predisporre una breve nota contenente una valutazione sintetica dell'attività dei laboratori linguistici di rispettiva competenza, a partire dalle opinioni degli studenti, dedicando a questo aspetto un passaggio in Consiglio di Facoltà, possibilmente entro il termine del prossimo mese di gennaio. Operativamente, onde facilitare la successiva sintesi a livello di Ateneo, il PQ suggerisce che tale nota indichi, possibilmente in forma tabellare, non più di tre aspetti giudicati critici e/o particolarmente sensibili, affiancati dai relativi indirizzi di miglioramento". Una volta trasmessa questa comunicazione, i Report vengono analizzati nell'ambito dei Consigli di Facoltà; nel caso della Facoltà di Interpretariato e comunicazione tale analisi avviene nell'ambito della Commissione di certificazione appositamente costituita per essere successivamente portata all'attenzione del Consiglio di Facoltà. Le risultanze di tale analisi sono successivamente condivise in una seduta del SA.

Il PQ intrattiene costanti relazioni con gli Organi di governo e gli altri attori dell'AQ, per favorire la circolazione delle informazioni, segnalare punti di attenzione e scadenze operative e facilitare il processo interno di miglioramento continuo.

Le relazioni con il NdV sono semplificate dalla condivisione dell'Ufficio di supporto e dal reciproco scambio dei verbali, nonché dalla programmazione di alcune sedute e attività congiunte. A questo proposito si segnala, a titolo di esempio, che il 5 dicembre 2022 si è svolta una seduta congiunta del PQ e del NdV, durante la quale è stato condiviso il processo di adeguamento al nuovo modello AVA3. Si rileva inoltre che il PQ, nella figura del Presidente, ha collaborato, nel corso del 2021, con il NdV e il Rettore alla Ricerca alla definizione delle modalità di audizione dei Dipartimenti, nonché, in occasione della seduta del NdV del 6 ottobre 2022, alla definizione delle modalità di svolgimento dell'audizione sulla ricerca a livello di Ateneo.

Tutta la documentazione prodotta nell'ambito del Sistema di AQ viene resa disponibile al NdV attraverso un apposito cloud storage, aggiornato periodicamente a cura dell'Ufficio di supporto e che consente al NdV di avere a disposizione tutta la documentazione utile alle sue attività.

Le relazioni tra il PQ e gli Organi di governo, anche grazie alla presenza di un Rettore alla qualità cui è affidata la Presidenza del PQ, appaiono continuative ed efficaci; ne dà prova, tra l'altro, la partecipazione del Rettore alla seduta del PQ del 18 gennaio 2022 dedicata alla presentazione del Piano strategico 2022-2024, nonché ad altri temi di particolare rilevanza (approvazione del GEP, definizione del nuovo Piano di raggiungimento dei requisiti di docenza, ecc.).

Inoltre, come già evidenziato dal NdV nella sua Relazione annuale 2022, a ogni seduta del SA è previsto uno specifico punto dedicato alle comunicazioni del Presidente del PQ, mentre nei Consigli di Facoltà è sovente previsto un punto dedicato alle attività di AQ.

La documentazione prodotta dal PQ a supporto delle attività di AQ e dai diversi organismi del Sistema viene sistematicamente messa a disposizione attraverso un apposito drive accessibile a tutti gli organismi del Sistema di AQ (membri dei Gruppi AQ e delle CPDS).

per la didattica; Coordinatori e Gruppi AQ dei Corsi di Dottorato di ricerca per tali Corsi; Direttori dei Dipartimenti, Referenti per l'AQ e la Terza missione dei Dipartimenti e Delegato alla Terza missione per ricerca e terza missione), raccogliendo così in un unico spazio condiviso tutti i documenti utili all'AQ.

Tutta la documentazione di cui sopra e al punto di attenzione C.1 è stata inoltre condivisa e resa disponibile ai Gruppi di Riesame costituiti per la redazione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ, la cui attività ha preso avvio nel mese di febbraio 2023 e si è conclusa con l'approvazione del documento nella seduta del SA del 21 giugno 2023 e del CdA del 29 giugno 2023.



## Andamento KPI Ateneo

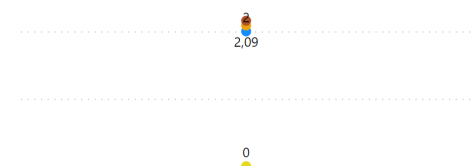
Riferimento

AVA3

Edizione 9/2023

### Ambito C - Assicurazione della qualità

AVA3 - C.2.0.A - Efficacia azioni miglioramento sistema AQ



2022

2022

2022

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

### Punti di Forza:

- Le modalità con cui le diverse strutture responsabili dell'AQ monitorano l'efficacia del sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento e ne verificano l'efficacia sono descritte nel documento "Linee guida per il funzionamento del sistema di AQ di Ateneo"; tale documento, redatto per la prima volta nel 2016, viene periodicamente aggiornato ed è giunto alla quinta versione; in particolare, sono emersi due principali aggiornamenti, ovvero nel 2019, al fine di recepire le raccomandazioni ricevute nella precedente visita di accreditamento periodico, e nel 2023, al fine di recepire le novità introdotte dal modello AVA 3.
- L'Ufficio Statistico, valutazione e qualità predispone specifici Report contenenti dati e informazioni utili alle attività di monitoraggio dei CdS e dei Corsi di Dottorato. Inoltre, a livello di CdS sono disponibili ulteriori Report derivanti dagli incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro colleghi di CdS organizzati con il supporto del Presidio della Qualità di Ateneo.
- I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del sistema AQ di Ateneo attuato dai diversi attori coinvolti viene trasmessa



a: Presidio della Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione e Sistema di Governo; la documentazione prodotta viene condivisa internamente attraverso un apposito drive accessibile a tutti gli organismi del Sistema di AQ. Nel 2023, tale documentazione è stata utilizzata anche a supporto del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ.

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

- Dalla valutazione emerge che il Presidio della Qualità di Ateneo è impegnato nella predisposizione di numerose Linee Guida a supporto dei processi di AQ in Ateneo e nella diffusione e promozione di tale materiale in incontri operativi con gli attori direttamente coinvolti nel sistema AQ di Ateneo; tuttavia, tali Linee Guida non vengono generalmente rese pubblicamente disponibili sul sito web dell'Ateneo per una più ampia diffusione anche verso gli studenti, i docenti, il PTA e i portatori di interesse esterni.
- Non vi è chiara evidenza della produzione sistematica di report contenenti dati e informazioni utili al monitoraggio e all'autovalutazione delle attività di ricerca e terza missione a livello di sede e dipartimento.

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

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

**Indicatori (eventuale commento):**

Il Nucleo di Valutazione ritiene le azioni correttive adeguate.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:** Comunicazione inviata dal PQ ai Presidi di Facoltà con i Report incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro compagni, novembre 2022  
**Descrizione:** Esempio di comunicazione del PQ di accompagnamento all'invio ai Presidi del Report degli Incontri tra gli studenti dei Corsi di studio dell'Ateneo e i loro referenti nei Gruppi di gestione AQ e nelle Commissioni paritetiche docenti-studenti, esempio dell'invio effettuato dopo gli incontri di novembre 2022  
**Dettagli:**  
**File:** Trasmissione Report incontri degli studenti novembre 2022\_Presidi.pdf
- **Titolo:** Estratto verbale CdF COM 23.01.2023\_Report incontri studenti  
**Descrizione:** Estratto del verbale del CdF di Comunicazione del 23 gennaio 2023 esemplificativo della presa in carico da parte dei CdF delle opinioni emerse durante gli incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro compagni di Corso  
**Dettagli:**  
**File:** Estratto delibera CdF COM 23.01.2023\_Report incontri studenti.pdf
- **Titolo:** Trasmissione da parte del PQ dei Report sulle opinioni degli studenti sulle attività dei laboratori linguistici per l'a.a. 2021/22  
**Descrizione:** Esempio di comunicazione del PQ al Rettore, al Presidente del NdV, al Direttore della SSML Carlo Bo, al Prorettore alla didattica, ai Presidi di Facoltà e al Direttore generale per la trasmissione dei Report sulle opinioni degli studenti sulle attività dei laboratori linguistici contenente le indicazioni per l'analisi e la presa in carico dei rilievi contenuti, versione relativa all'a.a. 2021/22  
**Dettagli:**  
**File:** Trasmissione Report opinioni studenti sulle attività laboratori linguistici per aa 2021\_22.pdf
- **Titolo:** Estratto verbale CdF\_ARTI 16.01.2023\_Report Laboratori linguistici  
**Descrizione:** Estratto del verbale del CdF di Arti e turismo del 16 gennaio 2023 relativo alla presa in carico da parte dei CdF dei dati riguardanti l'analisi dei Laboratori linguistici a.a. 2021/2022

**Dettagli:**

**File:**Estratto delibera CdF ARTI 16.01.2023\_ Laboratori linguistici.pdf

---

- **Titolo:**Verbale della seduta congiunta PQ - NdV del 5 dicembre 2022

**Descrizione:**Verbale della seduta congiunta del PQ e del NdV del 5 dicembre 2022 dedicata in particolare al nuovo Modello AVA3

**Dettagli:**

**File:**Estratto verbale congiunta PQ\_NdV 05.12.2022.pdf

---

- **Titolo:**Estratto del verbale della seduta del NdV del 11 ottobre 2022 relativo alla pianificazione dell'audizione della ricerca

**Descrizione:**Estratto della seduta del NdV del 11 ottobre 2022 sulla pianificazione dell'audizione della ricerca di Ateneo in cui si dà conto del confronto preliminare sul tema con il Presidente del PQ e il Prorettore alla ricerca

**Dettagli:**

**File:**Estratto delibera NdV 11.10.2022\_punto4 odg\_Audizione della ricerca di Ateneo.pdf

---

- **Titolo:**Linee guida per la compilazione del Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ

**Descrizione:**Linee guida per la compilazione del Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ\_ Versione 1/2023 – febbraio 2023

**Dettagli:**

**File:**Linee guida riesame Sistema di governo e sistema di AQ.pdf

---

- **Titolo:**Estratto del verbale della seduta del PQ del 18 gennaio 2022 con l'intervento del Magnifico Rettore

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del PQ del 18 gennaio 2022 relativo all'intervento del Magnifico Rettore che ha presentato il nuovo Piano strategico

**Dettagli:**

**File:**Estratto verbale PQ 18.01..2022\_intervento Magnifico Rettore.pdf

---

- **Titolo:**Estratto del verbale della seduta del SA del 24 gennaio 2023

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 24 gennaio 2023, punto 5 dell'odg durante il quale sono stati presi in esame i seguenti temi: analisi dei contenuti delle Relazioni 2022 delle CPDS, esiti degli incontri tra gli studenti del Sistema di AQ e i loro compagni (intervento del Preside della Facoltà di Comunicazione sulla discussione avvenuta in CdF relativamente ai contenuti del Report degli Incontri tra gli studenti dei CdS della Facoltà e i loro referenti nei Gruppi AQ e nelle CPDS effettuati nel novembre 2022), analisi dei report sulla rilevazione dell'opinione degli studenti sui Laboratori linguistici (intervento del Preside della Facoltà di Arti e turismo sulla discussione in CdF del Report delle opinioni degli studenti sulle attività dei Laboratori linguistici per l'a.a. 2021/2022)

**Dettagli:**

**File:**Estratto delibera SA 24.01.2023\_p.5.pdf

---

- **Titolo:**Relazione annuale del NdV 2022

**Descrizione:**Relazione annuale del Nucleo di valutazione 2022, sezione dedicata al Sistema di AQ a livello di Ateneo contenente una valutazione circa le relazioni del PQ con gli Organi di governo

**Dettagli:**Sezione Valutazione del Sistema di Qualità - 1. Sistema di AQ a livello di ateneo - Sistema AQ in IULM, pagg. 1-2 Documento disponibile anche sul portale Cineca dedicato

**File:**Relazione\_Nuclei\_2022\_tot.pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:**Slide di presentazione dell'attività di Riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ ai Gruppi di Riesame

**Descrizione:**Slide utilizzate dal PQ per la presentazione ai cinque Gruppi di Riesame dell'attività volta alla predisposizione del primo Riesame del Sistema di governo e del Sistema di AQ

**Dettagli:**

**File:**Slide presentazione attività Riesamesistema governo e SistemaAQ.pdf

---

- **Titolo:**Linee guida per il funzionamento del Sistema di AQ in Ateneo\_ Versione 5/2023 – luglio  
**Descrizione:**Ultimo aggiornamento delle Linee guida del PQ sul Sistema di AQ di Ateneo  
**Dettagli:**Documento pubblicamente disponibile sul portale di Ateneo nella [pagina del PQ](#) alla voce "i documenti del presidio della qualità"  
**File:**Linee guida Sistema AQ Ateneo\_Versione52023–luglio2023.pdf

---

- **Titolo:**Verbale della Commissione di certificazione paritetica della Facoltà di Interpretariato e traduzione e della SSML “Carlo Bo”  
**Descrizione:**Verbale della Giunta di Facoltà della Facoltà di Interpretariato e comunicazione in cui si riportano i lavori della Commissione di certificazione paritetica della Facoltà di Interpretariato e traduzione e della SSML “Carlo Bo” contenente l’analisi dei risultati dell’indagine di customer satisfaction sui laboratori linguistici dei Corsi della Facoltà, esempio dell’a.a. 2021/22  
**Dettagli:**  
**File:**Verbale Commissione certificazione paritetica Fac IC\_20.01.2023.pdf

---

- **Titolo:**Analisi indicatori di monitoraggio a livello di Ateneo da parte del PQ  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del PQ del 19 luglio 2021 esemplificativo dell’analisi degli indicatori di monitoraggio rilasciati dall’ANVUR a livello di Ateneo  
**Dettagli:**  
**File:**estratto verbale PQ 19 luglio 2021\_punto 5 odg.pdf

---

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

- **Titolo:**Incontro sul Sistema di Assicurazione interna della Qualità di Ateneo  
**Descrizione:**Programma di visita del 20 novembre 2024, ore 16:15-17:15  
**Dettagli:**

---

### 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:**

L'analisi del ruolo del NdV nella valutazione del Sistema e dei processi di AQ richiede due premesse volte a chiarire il ruolo stesso del NdV all'interno del più ampio modello di governo e funzionamento dell'Ateneo. Innanzitutto, presso l'Università IULM, in quanto Ateneo non statale, il NdV non ha il ruolo di OIV, con le conseguenti responsabilità di controllo formale previste. In secondo luogo, la governance di Ateneo non ha fatto negli anni esplicita richiesta al NdV di assumere tale funzione de facto; in questo senso, la misurazione delle prestazioni e dei risultati economici e gestionali è rimasta fino ad oggi di esclusiva competenza del CdA.

Ciò premesso, già a far tempo dal 2017, dopo la ricezione della valutazione di "accreditamento condizionato", il NdV ha avviato un consistente lavoro di stimolo, indirizzo e supporto a favore della governance volto a sollecitare l'adozione di un Piano strategico formalizzato. Da un lato, come evidenziato nelle Relazioni annuali, il NdV ha supportato la crescita della consapevolezza circa l'importanza fondamentale di istituire un processo ciclico e definito di pianificazione strategica (dalla definizione degli obiettivi, alla loro implementazione fino alla verifica finale dei risultati ottenuti) in grado di offrire un solido riferimento per lo sviluppo di medio periodo dell'Ateneo; dall'altro lato, il NdV ha svolto un'azione continua di stimolo e accompagnamento finalizzata a garantire la buona qualità sia del processo di redazione sia del documento finale.

Questa azione di sostegno del NdV si è concretizzata nella redazione, da parte dell'Ateneo, del Piano strategico 2019-2021. L'efficacia di tale Piano è stata quindi verificata dall'Ateneo, in una logica di sistema di gestione integrato, in occasione del CdA del 30 novembre 2021 al punto "Piano strategico (2019-2021) e Relazione Finale del Piano Strategico".

Il NdV ha proseguito nel supporto alla governance di Ateneo su questo aspetto, attraverso un'analisi della qualità del processo definito e del documento prodotto. A livello di processo è stata ribadita l'importanza di un approccio organico e partecipato alla pianificazione strategica; a livello di output documentale è stata sottolineata l'opportunità di farlo evolvere nella direzione di una maggiore focalizzazione e di una più solida e compiuta traduzione della visione e degli indirizzi strategici in obiettivi operativi puntualmente verificabili. Su entrambi gli aspetti, così come evidenziato nella seduta del Nucleo del 23 maggio 2023, seppure restino ulteriori spazi di miglioramento, il Piano Strategico 2022-2024 è stato in grado di raccogliere e fare proprie le indicazioni provenienti dal NdV, a dimostrazione di una apprezzabile evoluzione positiva dal punto di vista del metodo.

Infine, anche alla luce degli stimoli e delle novità del modello AVA3, la governance di Ateneo valuterà l'opportunità di un maggiore coinvolgimento del NdV nel processo formale di valutazione e misurazione delle performance gestionali.

Parallelamente, a valle della prossima visita di accreditamento periodico, la governance verificherà le modalità con cui includere la Direzione Generale e i principali Uffici Amministrativi all'interno dei cicli di audizioni del NdV, con l'obiettivo di rendere sempre più organica l'attività di audit interno e progressivamente garantire in tal modo un efficace presidio di tutti i punti di attenzione del nuovo ambito B.

Relativamente al tema delle audizioni, nel 2017 il NdV ha avviato un processo sistematico di audizioni finalizzato in prima battuta a superare le criticità rilevate dalla visita di accreditamento periodico 2016. In questa attività ha collaborato con il PQ, a cui è stato dato mandato di predisporre un piano di audizioni di accompagnamento con i CdS "visitati" dalla CEV sulla base di una metodologia validata dal NdV stesso. In questo modo sono state identificate dai CdS le azioni correttive per superare i rilievi della CEV poi approvate dai Consigli di Facoltà. Il processo si è chiuso con un incontro finale tra il NdV e i Gruppi AQ dei CdS interessati in cui è stato valutato e validato il superamento delle criticità.

Sulla base e a valle di questa esperienza, dal 2019 il NdV ha stabilito di avviare un programma di audizioni di carattere valutativo dei diversi organismi del Sistema di AQ dell'Ateneo (CdS, Corsi di Dottorato di ricerca, Dipartimenti, PQ). L'obiettivo di questo programma è di rendere capillare e permanente il sistema di audizioni a cura del PQ e del NdV. Mentre il PQ si muove in una prospettiva di "accompagnamento e preparazione", le audizioni del NdV sono di natura valutativa, rappresentando una vera e propria simulazione della visita di accreditamento periodico. La finalità ultima è di assicurare un'azione sinergica e coordinata dei due organi, che periodicamente si riuniscono e regolarmente si scambiano i verbali, per produrre il massimo valore a favore degli attori del Sistema di AQ.

L'obiettivo delle audizioni del NdV è duplice: da un lato, apportare un miglioramento concreto nella gestione dei processi operativi e del relativo Sistema di AQ; dall'altro lato, promuovere un progressivo cambiamento culturale nella direzione di una sempre più

capillare e profonda diffusione della cultura del miglioramento continuo ("plan-do-check-act").

Lo schema seguito per la realizzazione delle audizioni del NdV, che dal 2023 si basa sul nuovo modello AVA3, è il seguente:

- individuazione del gruppo di audit da parte del NdV;
- definizione e condivisione dell'agenda degli incontri;
- invio dello schema di audit ai partecipanti, con richiesta di compilazione e della documentazione di supporto;
- preliminare analisi documentale;
- incontro con il gruppo di audit;
- condivisione della bozza del Rapporto di audit e raccolta delle controdeduzioni;
- definizione della versione finale del documento;
- diffusione a tutti i soggetti coinvolti.

La conduzione delle audizioni del NdV prevede, in particolare, che:

- gli organismi oggetto di audit sono selezionati annualmente da parte del NdV, sulla base delle analisi condotte in occasione della sua Relazione annuale;
- il gruppo di audit è composto da almeno due membri del NdV, supportati da almeno un membro dell'Ufficio Statistico, valutazione e qualità.

A partire dal 2020, sono stati coinvolti in prima battuta i CdS non interessati dalla visita di accreditamento del 2016, quindi tutti i Dipartimenti di Ricerca (autunno 2021) e, infine, nel 2023, il sistema della Ricerca di Ateneo e i Corsi di Dottorato. Qui di seguito si riporta il dettaglio delle audizioni realizzate:

- CdL Comunicazione, media e pubblicità (23 ottobre 2019);
- CdLM Hospitality and Tourism Management (16 dicembre 2020);
- CdLM Strategic Communication (16 marzo 2021);
- Dipartimento Studi umanistici (28 settembre 2021);
- Dipartimento Comunicazione, arti e media (10 dicembre 2021);
- Dipartimento Business, Diritto, economia e Consumi (15 dicembre 2021);
- Ricerca di Ateneo (24 gennaio 2023);
- Corso di Dottorato di ricerca in Visual and Media Studies (19 giugno 2023);
- Corso di Dottorato di ricerca in Communication, Markets and Society (19 giugno 2023).

I risultati delle attività di audizione sono condivisi, oltre che con i gruppi AQ direttamente interessati e con il PQ, anche con le Facoltà cui i CdS afferiscono, i Coordinatori dei Corsi di Dottorato e i Direttori dei Dipartimenti affinché vengano intraprese le opportune azioni di miglioramento e cambiamento a livello strategico e operativo.

Con riferimento alla trasmissione dei risultati dell'attività di valutazione del Sistema di AQ, il NdV provvede sistematicamente alla condivisione delle evidenze e degli esiti della propria azione con tutti gli altri attori rilevanti. La filosofia di fondo è ispirata al confronto continuo, alla condivisione delle scelte di principio e metodo, e alla logica dell'accompagnamento e dell'indirizzo metodologico del sistema nel suo complesso.

Con riferimento al PQ, le relazioni e lo scambio sono particolarmente stretti e trovano implementazione operativa in alcune pratiche consolidate quali lo scambio dei verbali e la realizzazione sedute congiunte, soprattutto in occasione di novità salienti a livello normativo e/o eventi particolarmente rilevanti. La realizzazione del sistema di audizioni di cui sopra è stata un'altra importante occasione di conoscenza reciproca, confronto metodologico e allineamento sui principi del Sistema di AQ, non solo con il PQ ma anche con altri soggetti di particolare interesse, come il Rettore alla ricerca (in occasione dell'avvio delle audizioni ai Dipartimenti dell'Ateneo).

Il PQ procede sistematicamente all'analisi e alla discussione della Relazione annuale del NdV con particolare riferimento alle sezioni "Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi" e "Raccomandazioni e suggerimenti". La Relazione annuale in tal senso funge da linea guida per l'azione operativa del PQ che da tali analisi trae sia indicazioni per la propria azione sia elementi a sostegno della propria attività di informazione e supporto tecnico-documentale a favore dei diversi attori del Sistema AQ. Questo approccio ha portato per esempio nel tempo a una produzione sempre più capillare e al continuo aggiornamento delle Linee guida per le diverse attività previste dall'AQ.

Con riferimento alla governance, il NdV trasmette con altrettanta sistematicità i propri verbali e i risultati della propria attività di

valutazione affinché siano oggetto di discussione e favoriscano una presa di decisione consapevole da parte degli organismi competenti. L'interlocutore chiave è rappresentato dal SA, che periodicamente recepisce formalmente i rilievi e le indicazioni del NdV. Le limitate dimensioni dell'Ateneo e le sue caratteristiche consentono inoltre una facilità di relazione anche informale tra il Rettore e il Presidente del Nucleo.

Nel complesso, l'azione del NdV appare sufficientemente incisiva sia a livello di prassi, procedure e strumenti operativi attraverso la relazione stretta con il PQ, sia a livello di principi ispiratori e allineamento di tutte le componenti dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione, area tecnico-gestionale), grazie al raccordo costante con la governance. L'obiettivo è il radicamento sempre più profondo della cultura, dei processi e delle strumentazioni dell'AQ e del miglioramento continuo all'interno dell'Ateneo.



## Andamento KPI Ateneo

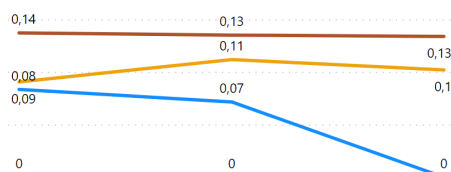
Riferimento

AVA3

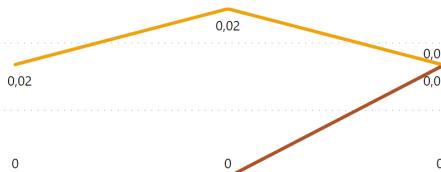
Edizione 9/2023

### Ambito C - Assicurazione della qualità

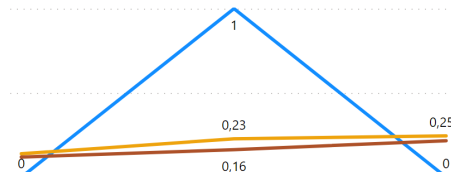
AVA3 - C.3.0.A - % dei CdS con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.B - % dei Corsi di dottorato con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.C - % dei Dipartimenti con audizioni del NdV



2020 2021 2022 2020 2021 2022 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

### Punti di Forza:

- Dalla documentazione si evince la sinergia fra il PQA e il Nucleo di Valutazione che si è venuta progressivamente consolidando (come si evince dall'estratto di verbale della riunione congiunta PQA- Nucleo per la condivisione del processo di adeguamento al sistema AVA3).

### Aree di miglioramento:

- Dalla documentazione non si ha chiara evidenza di attività di valutazione da parte Nucleo in merito al sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi, delle attività e dei suoi risultati.
- La documentazione allegata fornisce evidenza che, nelle Relazioni annuali, il Nucleo indica gli organi e le strutture che intende

sottoporre in audizione; tuttavia, non viene predisposto un piano strutturato delle audizioni e dei criteri utilizzati dal Nucleo per la programmazione degli audit. Infine, non sono previste le modalità attraverso le quali il Nucleo viene informato sulle azioni intraprese dagli organi e dalle strutture ai fini del recepimento delle raccomandazioni/osservazioni formulate dal Nucleo nel rapporto di audizione.

- Il numero di audizioni inerenti agli organi e alle strutture di Ateneo non è adeguato a valutare l'attuazione del sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo.

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

##### **Raccomandazione:**

Si raccomanda che il Nucleo, nell'adempimento dei propri compiti istituzionali, sia pro-attivo nella valutazione del sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione della prestazione dei processi e delle attività istituzionali e gestionali nonché dei suoi risultati con riferimento alle politiche ed alla programmazione strategica dello stesso Ateneo.

##### **Controdeduzioni:**

Per quanto riguarda lo svolgimento delle audizioni, pur prendendo atto della valutazione, si deve evidenziare che il piano viene formulato con criteri razionali ed esplicitato ogni anno nella Relazione del 15 ottobre, che viene condivisa con la governance dell'Ateneo e tutti gli attori del Sistema di AQ.

Date le limitate dimensioni dell'Università IULM, nella Relazione annuale vengono sempre analizzati approfonditamente tutti i CdS e tutti i Corsi di Dottorato di ricerca, riservando invece le audizioni a temi più specifici indagati con cadenze pluriennali.

L'indicatore "Numero di Audizioni dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti svolte annualmente dal NUV in rapporto ai corsi attivi e ai Dipartimenti esistenti" andrebbe invece valutato complessivamente rispetto al triennio (come avviene per altri indicatori): nell'autunno del 2021 vi è stata un'attività di audit molto intensa, che ha coinvolto tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, cui è seguito un fisiologico rallentamento nel corso del 2022.

Nel gennaio del 2023 è stata effettuata una audizione della ricerca a livello di Ateneo (coinvolgendo il Rettore, il Prorettore alla ricerca, il Prorettore alla qualità, il Delegato alla Terza missione, il Direttore generale e il Dirigente dell'Ufficio ricerca), mentre nel mese di giugno sono stati audit entrambi i Corsi di Dottorato di ricerca.

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

Lo scopo dello strumento delle audizioni del Nucleo di Valutazione è quello di verificare in via diretta, mediante colloqui e interviste con i principali soggetti interessati, il sistema di assicurazione della qualità in Ateneo, non solo al fine di identificare eventuali lacune o approfondire situazioni di criticità, ma anche aspetti positivi e punti di forza del sistema. Gli audit del Nucleo di Valutazione sono finalizzati al consolidamento e alla promozione della cultura della qualità di Ateneo e la loro pianificazione, espletamento e verifica *ex post* rappresentano pertanto aspetti qualificanti dell'attività dell'Organo.

Pertanto, la CEV, analizzata la controdeduzione, conferma la valutazione.

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

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

La valutazione tiene conto di andamenti e confronti negativi. Gli indicatori inoltre attestano la completa assenza di audizioni nel 2022. Si raccomanda di mettere a sistema un piano strutturato di audizioni.

Le informazioni conferite in sede di controdeduzione non modificano quanto emerge dall'analisi degli indicatori quantitativi. Si prende atto delle attività di audizioni svolte nel 2023, stesso anno di visita di AP, ma che tuttavia non è compreso nell'arco temporale osservato. Si conferma pertanto la valutazione Non soddisfacente e la raccomandazione espressa.

#### **Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

##### **Documenti chiave**

- **Titolo:** Estratto della seduta del NdV del 23 maggio 2023 sul confronto tra i due più recenti Piani strategici

**Descrizione:**Estratto della seduta del NdV del 23 maggio 2023 durante la quale è stato effettuato un breve confronto tra il Piano strategico 2019-2021 e il Piano strategico 2022-2024

**Dettagli:**

**File:**Estratto Delibera NdV 23.05.2023\_punto4 odg.pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_CdS CMP 23 ottobre 2019

**Descrizione:**Audit del Corso di laurea in Comunicazione, media e pubblicità 23 ottobre 2019

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_CdS CMP 23 ottobre 2019.pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_CdS HTM 16 dicembre 2020

**Descrizione:**Audit del Corso di laurea magistrale in Hospitality and tourism management 16 dicembre 2020

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_CdS HTM 16 dicembre 2020.pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_CdS SC 16 marzo 2021

**Descrizione:**Audit del Corso di laurea magistrale in Strategic communication 16 marzo 2021

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_CdS SC 16 marzo 2021.pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_DR VMS 23 ottobre 2019

**Descrizione:**Audit del Corso di Dottorato di Ricerca in Visual and Media Studies 19 giugno 2023

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_DR VMS 23 ottobre 2019.pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_DR CMS\_19 giugno 2023

**Descrizione:**Audit del Corso di Dottorato di Ricerca in Communicationa makets and society 19 giugno 2023

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_DR CMS\_19 giugno 2023.pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_Dip COMUNICAZ 10 novembre 2021

**Descrizione:**Audit del Dipartimento di Comunicazione, arti e media "G.Fabris" 10 novembre 2021

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_Dip COMUNICAZ 10 novembre 2021.pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_Dip BUSINESS 15 dicembre 2021

**Descrizione:**Audit del Dipartimento di Business Diritto Economia e Consumi 15 dicembre 2021

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_Dip BUSINESS 15 dicembre 2021.pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_Ricerca Ateneo 24 gennaio 2023

**Descrizione:**Audit della ricerca di ateneo gennaio 2023

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_Ricerca Ateneo 24 gennaio 2023.pdf

---

- **Titolo:**Estratto del verbale della seduta del NdV del 22 aprile 2021 con la partecipazione del Rettore alla ricerca e del Rettore alla qualità

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del NdV del 22 aprile 2021 relativo all'intervento del Rettore alla ricerca, prof.ssa Giovanna Rocca, e del Rettore alla qualità, prof. Guido Formigoni, sul tema della ricerca scientifica e la pianificazione delle audizioni dei Dipartimenti

**Dettagli:**

**File:**Estratto Delibera NdV 22.04.2021\_punto1 odg.pdf

---

- **Titolo:**Verbale della seduta congiunta PQ - NdV del 5 dicembre 2022



**Descrizione:**Verbale della seduta congiunta del PQ e del NdV del 5 dicembre 2022 dedicata n particolare al nuovo Modello AVA3

**Dettagli:**

**File:**Estratto Delibera congiunta PQ\_NdV 05.12.2022.pdf

---

- **TITOLO:**Estratto del verbale della seduta del PQ del 26 maggio 2023 dedicato all'analisi della Relazione del NdV 2023 relativa alla Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi"

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del PQ del 26 maggio 2023 relativo all'analisi da parte del PQ della Relazione annuale del NdV, sezione dedicata alla "Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi", esempio del 2023

**Dettagli:**

**File:**Estratto Delibera PQ 26.05.2023\_p3 odg.pdf

---

- **TITOLO:**Estratto del verbale della seduta del PQ del 16 dicembre 2022 dedicato all'analisi della Relazione annuale del NdV

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del PQ del 16 dicembre 2022 relativo all'analisi da parte del PQ della Relazione annuale del Nucleo di valutazione, esempio del 2022

**Dettagli:**

**File:**Estratto Delibera PQ 16.12.2022\_p4 odg.pdf

---

- **TITOLO:**Estratto della seduta del SA del 24 maggio 2023 dedicato all'analisi della Relazione del NdV 2023 relativa alla Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi"

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 24 maggio 2023 relativo all'analisi da parte del SA della Relazione annuale del NdV, sezione dedicata alla "Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi", esempio del 2023

**Dettagli:**

**File:**Estratto Delibera SA 24.05.2023\_Relaz NdV 30aprile23\_firmato.pdf

---

- **TITOLO:**Estratto del verbale della seduta del SA del 14 dicembre 2022 dedicato all'analisi della Relazione annuale del NdV

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 14 dicembre 2022 relativo all'analisi della Relazione annuale del NdV, esempio del 2022

**Dettagli:**

**File:**Estratto Delibera SA 14.12.2022\_punto4 odg\_analisi Relazione annuale NdV 2022.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **TITOLO:**Linee guida per il funzionamento del Sistema di AQ in Ateneo\_ Versione 5/2023 – luglio

**Descrizione:**Ultimo aggiornamento delle Linee guida del PQ sul Sistema di AQ di Ateneo

**Dettagli:**sezione 4.5 "4.5 Audit interni del NdV", pag. 14-15Documento pubblicamente disponibile sul portale di Ateneo nella [pagina del PQ](#) alla voce "i documenti del presidio della qualità"

**File:**Linee guida Sistema AQ Ateneo\_Versione52023–luglio2023.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:**

L'Università IULM, come descritto nel Piano Strategico 2022-2024 e nel documento Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa (aa 2023-2025), si propone come polo di formazione votato a consolidare la propria leadership nelle professioni creative e della comunicazione, a partire dal contesto milanese e lombardo. Milano e la Lombardia sono infatti aree pienamente proiettate nell'orizzonte della società dei servizi e dell'innovazione, uno scenario complesso che chiede alla cultura e alla ricerca responsabilità e creatività.

In quest'ottica, IULM persegue l'originalità della ricerca e l'eccellenza nell'insegnamento, ponendo al centro della propria offerta formativa lo studio della comunicazione, delle lingue, delle arti e delle industrie culturali, creative e del turismo.

Attualmente IULM è organizzata in 3 Facoltà (Comunicazione; Arti e Turismo; Interpretariato e Traduzione). L'offerta formativa dell'aa 2023/24 consta di 7 Corsi di Laurea, 7 Corsi di Laurea Magistrale e 2 Dottorati di Ricerca; completa l'offerta una cospicua serie di Master universitari ed executive.

I percorsi formativi sono sottoposti a costante monitoraggio, attraverso gli Organismi preposti all'AQ avvalendosi delle apposite Linee guida del PQ (Politiche per la Qualità di Ateneo e Linee guida per il Sistema di AQ), per garantire la necessaria flessibilità e reattività al contesto, secondo un approccio teso a garantire la centralità dello studente.

Una focalizzazione che trova nell'apprendimento basato sul dialogo in aula fra docenti e discenti l'opzione preferenziale (pur senza trascurare le potenzialità della teledidattica), affrontando con creatività e apertura la sfida di costruire la relazione educativa. Merita a questo proposito di essere citato l'ampio ventaglio di opportunità formative complementari alle lezioni frontali: tirocini, laboratori, workshop, stage, attività congiunte con enti o aziende, attività di gruppo, proposte di didattica basate sul learning-by-doing (alcune delle quali inserite nel programma Badge of Honour) nell'ottica di innovare i processi di apprendimento.

Tale impegno non rimane confinato nella comunità IULM: si veda al proposito l'attivazione del progetto Fondamenta, corso online avviato nell'aa 2020/21, aperto a studenti e cittadinanza per approfondire l'identità culturale occidentale e contribuire alla democrazia culturale del Paese, o il ciclo di lezioni "IULM for the City".

La rivoluzione tecnologica prima, la pandemia dopo, hanno ulteriormente acuito la necessità di monitorare un mercato del lavoro sempre più dinamico, per fornire risposte adeguate sul piano formativo. A tal proposito IULM è impegnata nella consultazione delle parti interessate utilizzando le apposite Linee guida predisposte dal Presidio (anche valorizzando le sensibilità dei molti docenti a contratto provenienti dagli ambiti professionali di riferimento), verificando con interlocutori scientifici e aziendali, ma anche con

importanti istituzioni culturali e organizzazioni imprenditoriali, l'opportunità di progettare nuovi percorsi formativi e/o aggiornare quelli esistenti. La presenza di un membro del CdA espresso dall'Associazione MondoIULM rappresenta un ulteriore segno tangibile di tale attenzione.

Le aree di sviluppo indicate nel Piano strategico sono quelle della moda e delle industrie creative, dell'applicazione dell'intelligenza artificiale, del consolidamento della formazione linguistica nella prospettiva della comunicazione digitale.

Coerentemente a tali prospettive IULM ha recentemente progettato:

- due nuovi Corsi di laurea: Moda e industrie creative (della Facoltà di Arti e turismo) attivato nell'aa 2020/21, e Lingue, cultura e comunicazione digitale (della Facoltà di Interpretariato e traduzione) attivato nell'aa 2022/23;
- un Corso di laurea magistrale in Intelligenza artificiale, impresa e società (della Facoltà di Comunicazione) attivato nell'aa 2021/22.

Nel prossimo triennio l'offerta formativa si andrà ulteriormente ad arricchire, (affrontando parallelamente il tema dell'adeguamento della disponibilità di aule) prevedendo:

- l'istituzione del Corso di laurea magistrale in Fashion and luxury communication per l'aa 2024/25, a completamento della filiera dedicata alla moda e alle industrie creative;
- l'attivazione di un nuovo indirizzo erogato in lingua inglese del Corso di laurea magistrale in Marketing, consumi e comunicazione, dedicato al marketing internazionale, rappresentando così, insieme al Corso di laurea magistrale in Strategic Communication, un arricchimento del percorso basato sul Corso di laurea in Corporate Communication and Public Relations.

Strutturalmente sensibile al tema del rafforzamento delle competenze linguistiche (anche in virtù della relazione fondativa con la "Fondazione Scuola Superiore per Interpreti e Traduttori" di Milano – si veda l'art. 3, c. 1 dello Statuto di autonomia) l'Ateneo si è dotato, a partire dall'aa 2020/21, di una piattaforma per l'e-learning della lingua inglese, trasferendo online i laboratori di lingua inglese dei Corsi di laurea delle Facoltà di Comunicazione e Arti e turismo. La massima attenzione a tale aspetto riguarda naturalmente gli insegnamenti della Facoltà di Interpretariato e traduzione, affidati in ampia misura (con riferimento alla componente maggiormente professionalizzante) alla SSML Carlo Bo. Considerata la delicatezza di questo rapporto, esso è regolato da una apposita convenzione e monitorato da una commissione di certificazione paritetica le cui valutazioni vengono riferite in Consiglio di Facoltà.

A ciò va ad aggiungersi l'intensificarsi delle proposte di integrazione fra didattica in lingua inglese e didattica in lingua italiana, strategiche per l'Ateneo (rif. PS 4.1.4, p. 60), con un elemento di pregio costituito dal progressivo aumento del numero di accordi di Dual Degree (di cui più sotto).

L'articolazione dell'offerta formativa (conformemente al Regolamento didattico di Ateneo) vede la prima proposta nei Consigli di Facoltà, ma è all'interno del SA che trova un fondamentale passaggio di armonizzazione a livello di Ateneo. Nella medesima ottica (giustificata dalla compattezza organizzativa dell'Ateneo) è in seno al SA che vengono annualmente definite le principali scadenze della programmazione didattica e le numerosità degli immatricolabili.

L'offerta formativa viene poi pubblicizzata tramite il sito web dell'Ateneo, coerentemente ai principi delle ESG 2015. In particolare il sito web si articola in due macro-sezioni: da un lato una parte di interesse generale, che oltre alla presentazione dell'Ateneo dà visibilità all'offerta didattica per l'anno accademico venturo, presentando nel dettaglio i CdS ai quali è possibile iscriversi; dall'altro la sezione "MyIULM" si presenta come area di servizio suddivisa per CdS e dedicata agli studenti già immatricolati.

Lo sviluppo dell'offerta formativa ha incrociato significativamente il tema dell'internazionalizzazione, che ha visto l'Università IULM impegnata in uno sforzo progettuale importante, anche per recuperare un avvio del percorso indubbiamente tardivo.

Elemento primario di tale strategia è stato lo sviluppo di un'offerta formativa in lingua inglese, preconditione indispensabile per attrarre studenti stranieri e favorire la mobilità in uscita dei nostri studenti (Relazione NdV 2022, p.to 9).

Nell'aa 2017/18 sono stati attivati i primi Corsi di laurea magistrale in lingua inglese (Hospitality and Tourism Management e Strategic Communication), cui ha fatto seguito nell'aa 2019/20 l'attivazione del percorso di primo livello in Corporate Communication and Public Relations (replica in lingua inglese del Corso di laurea in Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche, erede della trentennale esperienza dell'Ateneo nello studio delle relazioni pubbliche).

A ciò si aggiunge l'ampliamento dell'offerta di insegnamenti in lingua inglese erogati anche nel contesto dei Corsi di studio in italiano (passati da 67 nell'aa 2019/20 a 91 nell'aa 2022/23).

I più recenti dati raccolti dall'Ufficio Mobilità internazionale sono un segno tangibile dell'efficacia dell'impegno profuso, passando dai 92 studenti coinvolti in periodi di studio all'estero nell'aa 2020/21 (con valori ridotti certamente anche come conseguenza della pandemia da Covid-19) ai 233 studenti outgoing dell'aa 2021/22, per superare i 280 dell'aa 2022/23 (con un aumento proporzionalmente superiore all'incremento della popolazione studentesca, attestandosi al 4% circa degli iscritti in corso), pur con una differenziazione tra i diversi Corsi di studio. I dati di monitoraggio estratti al 1 luglio 2023 dall'ANVUR mostrano infatti, con riferimento

all'indicatore "iA10BIS - Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti" un valore del 15,7% per l'Ateneo nel suo complesso, con dati che spaziano dal 142,6% del Corso di laurea magistrale in Hospitality and Tourism Management, a forte vocazione internazionale, al 8,5% del Corso di laurea in Comunicazione, media e pubblicità, principalmente a orientamento nazionale.

Un secondo elemento della strategia di internazionalizzazione dell'offerta formativa è rappresentato dalla definizione di alleanze con università straniere finalizzate al rilascio di Dual Degree, tra i quali possiamo citare:

- per il CdL Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche: Dublin Business School;
- per il CdLM Hospitality and Tourism Management: Rosen College of Hospitality Management della University of Central Florida;
- per il CdLM Strategic Communication: University of Western Australia, University of Huddersfield e Cardiff Metropolitan University;
- per il CdLM Arte, valorizzazione e mercato: EDH-ICART;
- per il CdLM Traduzione specialistica e interpretariato di conferenza: Université de Haute-Alsace e ISIT-Institut Catholique De Paris;
- per il CdLM Televisione, cinema e new media: New York Film Academy.

A ciò si aggiungono iniziative di respiro internazionale come IULM Flow, Junior Summer School, International Week, progetti che promuovono il dialogo interculturale e offrono opportunità di apprendimento a studenti stranieri, oltre a numerose partnership con Università straniere, tra le quali Sorbonne Nouvelle, University of Nebraska, Chapman University, nonché le opportunità di lavoro e tirocinio all'estero offerte dall'Ufficio Career service.

A questo proposito si è ultimamente aggiunta la richiesta di accreditamento del CdLM in Traduzione specialistica e interpretariato di conferenza al network internazionale Conférence internationale permanente d'instituts universitaires de traducteurs et interprètes (CIUTI).

Più recentemente la strategia di internazionalizzazione si è arricchita dell'impegno per il posizionamento nei ranking internazionali, con risultati apprezzabili: la classifica THE Impact Rankings la colloca all'81 tra le migliori università per il contributo alla riduzione delle disuguaglianze (SDG 10) e alla promozione della parità di genere (SDG 5).

Più complessa l'internazionalizzazione dei Corsi di Dottorato, sicuramente bisognosa di ulteriore attenzione nell'ambito del consolidamento delle attività della Scuola dottorale, nel rispetto delle peculiarità di ciascun Corso.

In particolare, il tema può essere articolato in tre aspetti:

- partecipazione di docenti stranieri alle attività dei Corsi;
- adesione dei Corsi di Dottorato a network internazionali di ricerca;
- mobilità dei dottorandi.

Rispetto alla partecipazione di docenti stranieri, si osserva una quota nell'ordine del 15% nell'arco dell'ultimo triennio per i due corsi di Dottorato.

Relativamente all'adesione dei Corsi di Dottorato a network internazionali di ricerca si segnalano innanzitutto i dottorati in co-tutela.

Negli ultimi 3 anni accademici (aa 2020/21; aa 2021/22; aa 2022/23) la Scuola di dottorato ha attivato 2 co-tutele rispettivamente con:

- Université Sorbonne Nouvelle (Parigi, Francia), nell'ambito dell'accordo quadro con l'Université Sorbonne Paris 3;
- Ghent University (Belgio).

Inoltre, negli ultimi tre anni accademici, in 12 casi i ruoli di co-tutor dei dottorandi sono stati affidati, previa approvazione del Collegio dei docenti dei Corsi, a specialisti affiliati a Università o istituti universitari esteri. Dall'aa 2022/23, specialisti afferenti a Università e istituti universitari stranieri hanno iniziato a essere integrati anche nelle commissioni di passaggio d'anno.

Per quanto riguarda la mobilità internazionale dei dottorandi, va segnalato l'orientamento volto a favorire le esperienze di ricerca e/o formazione all'estero per una permanenza complessiva che non superi complessivamente 12 mesi, anche con l'aumento del 50% dell'importo della borsa.

Nell'ultimo triennio 2021-2023 hanno effettuato esperienze di mobilità internazionale 15 dottorandi per complessivi 69 mesi di mobilità.

Per tali forme di mobilità, sono state realizzate e si prevedono, in particolare per i dottorandi con borse PON e PNRR, convenzioni con aziende operative all'estero nei settori di interesse delle borse.

Allo stesso tempo i Corsi di Dottorato favoriscono l'accoglienza di dottorandi stranieri ospitati in qualità di visiting scholar, così come



## Andamento KPI Ateneo

Riferimento

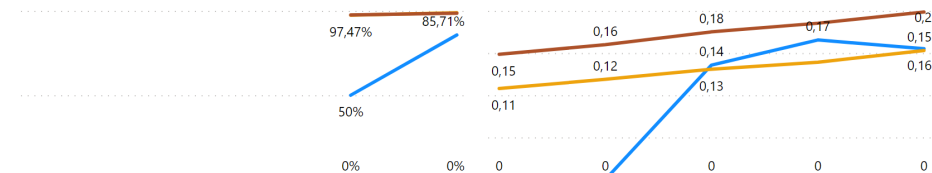
AVA3

Edizione 9/2023

### 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 - % insegnamenti in lingua straniera (PRO3)



2018 2019 2020 2021 2022 2018 2019 2020 2021 2022 2018 2019 2020

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

### Punti di Forza:

- Il Piano Strategico 22-24 individua in maniera chiara le aree di sviluppo dell'offerta formativa (ovvero, moda e industrie creative, applicazione dell'intelligenza artificiale, consolidamento della formazione linguistica nella prospettiva della comunicazione digitale); tale visione è ripresa nel documento Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa (a.a. 2023-2025), dove si specifica che la programmazione didattica tiene conto delle esigenze dei portatori di interesse, del possibile impiego delle nuove tecnologie, dell'occupabilità dei laureati, dell'analisi dei percorsi formativi con particolare attenzione agli effetti dell'organizzazione della didattica, del monitoraggio del fenomeno degli abbandoni e dell'analisi periodica della coerenza dell'offerta didattica di Ateneo (triennali, magistrali, dottorati e Master).
- Dalla valutazione emerge che l'Ateneo include nella propria offerta formativa anche attività complementari alle lezioni frontali, come tirocini, laboratori, workshop, stage, attività congiunte con enti o aziende, attività di gruppo e proposte di didattica basate sul learning-by-doing (alcune delle quali inserite nel programma Badge of Honour). Inoltre, l'Ateneo mostra attenzione verso un'offerta formativa rivolta all'esterno della comunità IULM attraverso, ad esempio, l'attivazione del progetto Fondamenta e il ciclo di lezioni "IULM for the City".
- Il Piano Strategico 22-24 e il documento Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa (a.a. 2023-2025) specificano che aumentare il livello di internazionalizzazione è un obiettivo strategico. Azioni concrete implementate nei CdS sono il rafforzamento delle competenze linguistiche con l'attivazione di una piattaforma di e-learning, l'attivazione di alcuni CdS

in lingua inglese e accordi per il rilascio di Dual Degree, l'ampliamento dell'offerta di insegnamenti in lingua inglese e l'attivazione di iniziative di respiro internazionale come IULM Flow, Junior Summer School, International Week. L'Ateneo riconosce che l'internazionalizzazione dei Corsi di Dottorato di Ricerca è più complessa e individua tre principali linee di intervento: mobilità dei dottorandi, partecipazione di docenti stranieri alle attività dei Corsi, adesione dei Corsi a network internazionali di ricerca.

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

- Non vi è chiara evidenza di come la programmazione dell'offerta formativa nel suo complesso e le sue prospettive di sviluppo tengano conto delle effettive risorse e competenze scientifiche presenti all'interno di Facoltà e Dipartimenti e, più in generale, delle attività di ricerca e terza missione sviluppate dai loro afferenti. Il ricorso a docenti esterni, sebbene da un lato può rappresentare un valore aggiunto per l'arricchimento della didattica con i saperi non accademici e di taglio maggiormente professionalizzante, come indicato nel documento Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa (a.a. 2023-2025), dall'altro genera un sovraccarico di lavoro gestionale nei docenti strutturati e limita l'interazione fra didattica, ricerca e terza missione, come emerso dall'analisi dei piani strategici dipartimentali.
- Dalla valutazione emerge che la programmazione dell'offerta formativa nel suo complesso coinvolge Senato Accademico, Facoltà, Scuola di Dottorato e Scuola di Comunicazione IULM; emerge, inoltre, che il Senato Accademico ha un ruolo di indirizzo e armonizzazione nella programmazione dell'offerta formativa, mentre le Facoltà hanno un ruolo propositivo. Tuttavia, non vi è chiara evidenza di come Scuola di Dottorato e Scuola di Comunicazione IULM si raccordino con Facoltà e Senato Accademico nel processo di programmazione dell'offerta formativa complessiva e di quale sia il loro effettivo ruolo.

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

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

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti tendenzialmente positivi e confronti in parte negativi.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:** Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa  
**Descrizione:** Programmazione a.a. 2023-2025  
**Dettagli:** documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), sezione "mission e piano strategico", "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa a.a. 2023-2025"  
**File:** D.1.A\_Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa.pdf
- **Titolo:** Linee guida consultazioni con le parti interessate  
**Descrizione:** Ultima versione delle Linee guida del PQ per le consultazioni con le parti interessate  
**Dettagli:**  
**File:** D.1.B\_Linee guida consultazioni\_2023.pdf
- **Titolo:** Convenzione Scuola Superiore per Interpreti e Traduttori "Carlo Bo"  
**Descrizione:** Estratto del verbale del CdA del 28 ottobre 2021 relativo alla convenzione con la Scuola Superiore per Interpreti e Traduttori "Carlo Bo"  
**Dettagli:**  
**File:** D.1.C\_Rinnovo Convenzione SSIT\_CdA 28.10.2021.pdf
- **Titolo:** Guida piattaforma e-learning "Professional English I"  
**Descrizione:** Guida all'utilizzo della piattaforma e-learning per l'insegnamento di lingua inglese "Professional English I" (per i

Corsi di laurea delle Facoltà di Comunicazione e Arti e turismo), esemplificativa degli analoghi documenti dedicati alle analoghe piattaforme per l'e-learning degli insegnamenti dei livelli successivi "Professional English II" e "Professional English III"

**Dettagli:**

**File:**D.1.D\_Guida piattaforma e-learning.pdf

---

- **Titolo:**Regolamento didattico d'Ateneo

**Descrizione:**Regolamento didattico d'Ateneo

**Dettagli:**documento disponibile sul portale di ateneo al link <https://www.iulm.it/wps/wcm/connect/iulm/6d24535b-26ee-4620-9556-dd71fcb6850c/DR%2BRegolamento+Didattico+di+Ateneo.pdf?MOD=AJPERES>

**File:**D.1.E\_Regolamento didattico d'Ateneo.pdf

---

- **Titolo:**Relazione Nucleo di Valutazione 2022

**Descrizione:**Valutazione del NdV circa l'internazionalizzazione della didattica

**Dettagli:**R3.B.4 Internazionalizzazione della didattica, pag. 11

**File:**D.1.F\_Relazione Nuclei 2022.pdf

---

- **Titolo:**Regolamento Visiting

**Descrizione:**Regolamento di Ateneo per Visiting Professor, Researcher e Scholar

**Dettagli:**

**File:**D.1.G\_Regolamento Visiting.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **Titolo:**Politica per la Qualità di Ateneo

**Descrizione:**Politica per la Qualità di Ateneo

**Dettagli:**Documento disponibile alla pagina del portale [Politica per la qualità](#), voce "[Scarica il documento sulla Politica per la Qualità dell'Università IULM](#)"

**File:**D.1.1\_Politica per la Qualità di Ateneo.pdf

---

- **Titolo:**Badge of Honour

**Descrizione:**Badge of Honour

**Dettagli:**disponibile sul portale di ateneo al link <https://www.iulm.it/it/vivere-in-iulm/opportunita-per-gli-studenti/badge-of-honour>

**File:**D.1.2\_ Badge of Honour.pdf

---

- **Titolo:**Fondamenta

**Descrizione:**Fondamenta

**Dettagli:**disponibile sul portale di ateneo al link <https://www.iulm.it/it/fondamenta>

**File:**D.1.3\_Fondamenta.pdf

---

- **Titolo:**IULM for the City 2024

**Descrizione:**Estratto del Verbale SA del 23 maggio 2023 relativo al progetto "IULM for the City" e pagina del portale con la news pubblicata

**Dettagli:**News disponibile sul portale di ateneo al link <https://www.iulm.it/it/news-ed-eventi/news/iulm-for-the-city-2024>

**File:**D.1.4\_IULM for the City 2024.pdf

---

- **Titolo:**Iniziative di respiro internazionale

**Descrizione:**Programmi IULM Flow, Junior summer school, International week

**Dettagli:**A titolo semplificativo, si rimanda alla pagina di [IULM flow](#) sul portale di Ateneo

**File:**D.1.5\_Iniziative Internazionali.pdf

---

- **Titolo:**Risultati THE Impact Rankings 2023

**Descrizione:**Risultati dell'edizione 2023 del ranking stilato dall'agenzia internazionale Times Higher Education sulle attività intraprese dagli atenei per rispondere agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) adottati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nell'Agenda 2030

**Dettagli:**La news pubblicata sul portale di Ateneo è disponibile al link <https://www.iulm.it/it/news-ed-eventi/news/iulm-the-impact-ranking-2023>I risultati di IULM sono riportati al link [https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2023/gender-equality#!/length/25/name/iulm/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc](https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2023/gender-equality#!/length/25/name/iulm/sort_by/rank/sort_order/asc)

**File:**D.1.6\_THE Impact Rankings 2023.pdf

---

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

- **Titolo:**Incontro sull'implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Didattica

**Descrizione:**Programma di visita del 20 novembre 2024, ore 11:30-12:30

**Dettagli:**

---



## 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:

La progettazione dei CdS viene seguita direttamente dal Preside di competenza, di norma attraverso un suo delegato e un gruppo di lavoro, a partire da una attività istruttoria finalizzata alla redazione del documento di progetto, alla luce della normativa vigente, delle consultazioni con gli stakeholders e delle Relazioni con la CPDS di riferimento. Il Preside riferisce periodicamente in Senato Accademico sullo stato di avanzamento dell'attività.

I gruppi AQ di ogni CdS (costituiti spesso a partire dai membri del gruppo di progettazione) intervengono invece nelle fasi di eventuale revisione dell'offerta formativa, rilevando le esigenze di sviluppo e aggiornamento dei profili formativi con riferimento tanto agli esiti occupazionali dei laureati quanto in relazione ai cicli di studio successivi, anche eventualmente riferendone in CdF secondo necessità.

Oltre all'organizzazione di periodici confronti con le parti interessate (come già indicato al punto di attenzione D.1), svolti anche sulla base delle Linee guida del PQ e che per alcuni CdS hanno assunto la forma di tavoli permanenti di consultazione, per l'aggiornamento dell'offerta formativa i gruppi AQ dei CdS prendono altresì in considerazione i segnali e le analisi provenienti dal mercato del lavoro e dai contesti professionali di riferimento, attingendo in particolare alle seguenti fonti: i risultati delle indagini condotte da Almalaurea, cui l'Ateneo aderisce dal 2002; i commenti dei tutor dei tirocini raccolti attraverso un apposito questionario di fine stage (attivo fin dal 2015, che ha ottenuto nell'anno 2022 1.005 valutazioni da parte dei tutor aziendali, 883 di queste relative a stage curriculari e le restanti relative a stage extracurriculari) per evidenziare punti di forza e di debolezza nei profili formativi degli studenti; gli studi dei settori economici di pertinenza degli specifici CdS. Tali analisi confluiscono nei Quadri A.1.a e A.1.b della SUA-CdS, compilati a cura dei Gruppi AQ dei CdS.

L'attenzione verso le esigenze delle parti interessate ben si inserisce all'interno dei principi generali a cui si ispira la Politica della Qualità di IULM, in accordo con il Piano strategico 2022-2024, la mission e la vision dell'Università, a partire dalla basilare centralità delle persone, da valorizzare mediante un'offerta formativa composita e quasi integralmente erogata in presenza. Agli studenti sono proposti percorsi di apprendimento basati sulla condivisione, sullo stimolo al pensiero critico, sul confronto delle idee e sulla partecipazione alla vita dell'Ateneo a tutto campo. È obiettivo di IULM e dei suoi docenti offrire un'esperienza di didattica attiva e partecipativa, nella quale il singolo studente sia protagonista del proprio percorso: la proposta formativa cerca dunque di unire solidità e flessibilità, sollecitando la costruzione di percorsi rispondenti tanto alle inclinazioni individuali quanto ai profili professionali in uscita (costruiti tenendo conto della complessità e dinamicità del mercato del lavoro grazie al già richiamato rapporto con gli stakeholder). Agli insegnamenti teorici si accompagnano proposte di sperimentazione sul campo erogate mediante l'ampia offerta di laboratori professionalizzanti, workshop, seminari, project work. L'Università IULM ha inoltre incrementato le proposte di didattica basate sul learning-by-doing, stimolando, anche attraverso l'istituzione del Badge of Honour (le cui modalità attuative sono ancora passibili di miglioramenti), la partecipazione attiva degli studenti a spettacoli, mostre, festival, campagne aziendali, progetti attivati in sinergia con interlocutori scientifici, strutture culturali e museali che collaborano con l'Ateneo (si veda ad esempio la collaborazione con La Biennale di Venezia o il Teatro alla Scala di Milano).

Il legame tra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi degli insegnamenti viene valorizzato affidando gli insegnamenti ai docenti di ruolo rispettando la coerenza tra SSD di appartenenza, profilo di ricerca, curriculum accademico e didattico. Per gli insegnamenti affidati a docenti non di ruolo, la Facoltà valuta le candidature in base al profilo professionale del candidato, al possesso di precedenti esperienze di insegnamento, al grado di innovazione e al contributo che il professionista può apportare alla qualità dell'offerta didattica del CdS. In entrambi i casi si tratta di attente valutazioni affidate alla sensibilità scientifica e gestionale dei Presidi e dei Referenti dei CdS. Si tratta di una modalità finora dimostratasi efficace e funzionale all'articolazione dimensionale dell'Ateneo, ma meritevole di una riconsiderazione alla luce del progressivo ampliarsi e del differenziarsi dell'offerta formativa.

L'Università IULM promuove processi di innovazione e miglioramento della qualità della didattica al fine di trasformare l'aula in una comunità in cui il sapere circola e si genera dal confronto e non da una sterile erogazione dall'alto. In particolare, IULM è impegnata a:

- riconoscere la centralità dello studente nella didattica;
- spingere l'innovazione nelle metodologie e nelle tecniche didattiche anche grazie all'uso delle tecnologie ICT;
- promuovere un carattere sempre più interdisciplinare dei contenuti trasmessi;
- valutare in maniera strutturata e continuativa la qualità dell'apprendimento;
- riconoscere particolare attenzione allo sviluppo di competenze soft, di tipo trasversale.

L'Ateneo, attraverso il Prorettore alla Didattica (d'intesa con i Prorettori alla Ricerca, all'Innovazione e Intelligenza Artificiale, alla Transdisciplinarietà, alla Qualità), promuove e cura diverse iniziative di formazione e aggiornamento rivolte a docenti, nel rispetto delle linee programmatiche espresse nel Piano strategico.

Le attività intraprese a partire dal 2019 e i materiali riguardanti la formazione docenti sono disponibili online in un apposito sito con accesso riservato ai docenti IULM: <https://www.iulm.it/speciali/formazione-docenti>.

Per quanto riguarda l'innovazione della didattica, l'Ateneo ha promosso diverse iniziative dedicate al corpo docente aventi l'obiettivo di innovare sia le modalità di insegnamento, sia l'organizzazione delle attività didattiche, tra le quali possiamo ricordare:

1. organizzazione di incontri periodici del corpo docente finalizzati alla condivisione e alla discussione delle esperienze, delle criticità, delle innovazioni e dei metodi adottati dai singoli docenti nei vari CdS;
2. proposta di seminari di aggiornamento con esperti delle nuove metodologie di insegnamento (come, ad esempio, i seminari a cura della dott.ssa Sancassani del Politecnico di Milano dedicati a Progettare l'Innovazione didattica: <https://www.iulm.it/speciali/formazione-docenti/seminari-formativi/Teaching-and-Learning/>);
3. progettazione di modelli di docenza condivisa, gestita in sinergia da più docenti che, con competenze diverse affrontano la medesima materia (ad esempio il Laboratorio di Comunicazione efficace per il CdS di Moda e industrie creative o il Corso Linguaggi del Corpo e della Voce per il CdS di Comunicazione, media e pubblicità);
4. promozione dell'uso delle piattaforme digitali di condivisione dei materiali didattici e conseguente incoraggiamento del community-making. Rilevante a questo proposito il recente rinnovamento della Community IULM.

L'Ateneo dovrà impegnarsi a mantenere alta l'attenzione anche sulle competenze linguistiche dei docenti (a tal proposito è già stata completato un primo ciclo di verifica in ottemperanza a quanto disposto dal DD 2711/ relativamente alla verifica del possesso da parte dei docenti di riferimento dei CdS erogati in inglese del livello almeno pari a C1) e sui rapporti tra didattica e intelligenza artificiale, vera sfida per il futuro.

L'innovazione non può prescindere da un attento monitoraggio dell'andamento dei singoli CdS, che è effettuato dai Gruppi AQ attraverso la SMA, il Riesame ciclico, l'analisi dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti (su attività didattiche e laboratori di lingue) e la compilazione annuale della SUA-CdS, attività di cui i Gruppi AQ riferiscono puntualmente in CdF.

Nel caso in cui emergano necessità di modifica di ordinamento, i passaggi sono seguiti dal Gruppo AQ, di concerto con il Preside di Facoltà e il supporto del Dirigente dell'Area Didattica e dei suoi Uffici. Le modifiche sono approvate dal SA.

Gli affidamenti degli insegnamenti sono attribuiti dal CdF dopo l'approvazione dei piani degli studi, che, tenendo conto della normativa in materia e del legame tra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi degli insegnamenti, affida le coperture degli stessi primariamente ai docenti di ruolo di prima e seconda fascia rispettando la coerenza tra SSD di appartenenza, profilo di ricerca, curriculum accademico e didattico. A questo proposito, coerentemente alla già richiamata volontà di offrire un'ampia gamma di attività formative complementari, va evidenziato che appare generalmente cospicua l'offerta di insegnamenti opzionali, messi a disposizione degli studenti per arricchire il proprio percorso. Al fine di monitorare tale aspetto, anche in un'ottica di prudenza gestionale, al Rettore e ai Presidi è trasmesso un report riportante il numero di studenti che hanno scelto (inserendolo nel proprio piano degli studi) ogni singolo insegnamento opzionale, affinché le Facoltà possano effettuare eventuali approfondimenti su eventuali attività didattiche non selezionate dagli studenti o all'opposto che incontrano un ampio favore.

Per quanto riguarda i Corsi di Dottorato ne va innanzitutto segnalata l'afferenza non alle Facoltà ma alla PhD School for Communication Studies, che ne cura il coordinamento scientifico e didattico, con il supporto dell'Ufficio Affari istituzionali per gli aspetti amministrativi.

I Corsi di Dottorato sono stati solo recentemente inseriti nel Sistema di AQ di Ateneo, in virtù dello stimolo offerto dal modello AVA3, sebbene già in precedenza entrambi i Corsi si fossero dotati di procedure per la progettazione iniziale e per l'aggiornamento dell'offerta (come riportato nelle rispettive Schede di autovalutazione). Con la formalizzazione del Sistema di AQ tali procedure stanno vivendo un progressivo affinamento, a partire dall'applicazione delle Linee guida per le consultazioni con le parti interessate predisposte dal PQ.

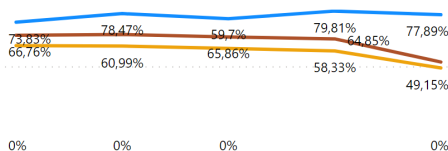
La centralità dello studente presso i due Corsi di Dottorato si esprime in un approccio didattico disegnato, da un lato, per garantirne un flessibile adattamento alle specificità dei progetti di ricerca a cui i singoli dottorandi stanno lavorando e, dall'altro, per favorire lo sviluppo dell'autonomia dei dottorandi, nonché la loro crescita come membri produttivi della comunità scientifica internazionale. A questo riguardo, le strategie didattiche di riferimento dei due Corsi convergono in alcuni punti chiave, tra i quali primariamente: (a) l'affiancamento, a ogni dottorando, di un tutor, scelto tra i membri del Collegio docenti, e un co-tutor, anche esterno a IULM, le cui competenze disciplinari si allineino alla specifica combinazione di discipline definitoria del progetto di ricerca in svolgimento; (b) l'inserimento, nel piano didattico, di attività formative dirette all'acquisizione di competenze specialistiche, di carattere teorico, euristico, epistemologico e metodologico, indispensabili per l'accesso a ruoli di alto profilo nella ricerca, nella produzione scientifica e nella terza missione di livello nazionale e internazionale; (c) la scelta di format didattici che producono sistematicamente occasioni di confronto critico con esponenti di diverso livello della comunità scientifica di riferimento, ovvero non solo gli altri dottorandi e i (co-)tutor, ma anche gli altri membri del Collegio docenti e, in generale, specialisti di livello nazionale e internazionale nei settori di interesse del Corso frequentato; (d) la sollecitazione alla partecipazione attiva a call inerenti a progetti di ricerca, conferenze e attività di terza missione rilevanti per il progetto in sviluppo; (e) la promozione di attività formative realizzate attraverso forme di mobilità (e.g. summer e/o winter school, internship, visite di ricerca) a supporto dell'inserimento del dottorando in network di ricerca di livello internazionale nei domini di interesse del Corso e, specificamente, del progetto che sta sviluppando.

L'approccio di IULM alla valorizzazione del legame tra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi, in fase di progettazione iniziale come in fase di aggiornamento, è riorganizzato intorno ai format didattici di III livello proposti nell'ambito della PhD School. Le competenze disciplinari, il profilo di ricerca, l'esperienza accademica e didattica dei membri del Collegio dei docenti costituiscono gli elementi in base ai quali si realizza, in sede di apposite sedute di discussione e deliberazione del Collegio, sia l'attribuzione di incarichi rispetto ai corsi e ai laboratori previsti, sia l'assegnazione delle attività di tutoraggio, co-tutoraggio, mentoring e consulenza scientifica inerenti a specifici dottorandi e ai relativi progetti di ricerca.

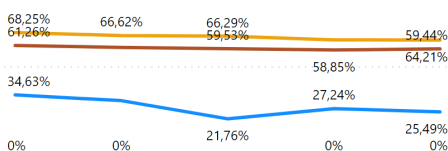


## Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

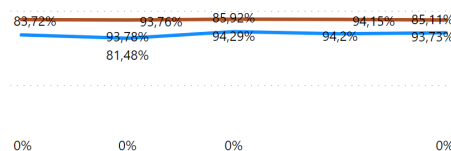
AVA3 - D.2.0.A - % CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire



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)



2018 2019 2020 2021 2022 2018 2019 2020 2021 2022 2018 2019 2020

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

2018 2022  
Dettaglio

### Punti di Forza:

- Dalla valutazione emerge l'attenzione dell'Ateneo a promuovere occasioni di confronto con le parti interessate, favorite anche dal contesto territoriale in cui opera; inoltre, si osserva che il Presidio della Qualità di Ateneo ha sviluppato specifiche linee guida per la consultazione con le parti interessate, differenziate per CdS e Corsi di Dottorato di Ricerca.
- Dalla valutazione emerge la centralità dello studente nella visione e nelle strategie dell'Ateneo, sia all'interno dei CdS che dei Corsi di Dottorato di Ricerca, che trova riscontro nei percorsi di apprendimento basati sulla condivisione, sullo stimolo al pensiero critico, sul confronto delle idee e sulla partecipazione alla vita dell'Ateneo. La centralità dello studente è più volte richiamata nel Piano strategico di Ateneo 22-24; in particolare, la sezione 3.1 evidenzia che gli studenti sono coinvolti anche nella progettazione e nella realizzazione della campagna di comunicazione istituzionale dell'Ateneo, in qualità di ambasciatori delle competenze che l'Università sviluppa. L'Ateneo è inoltre impegnato nella valorizzazione del merito dei propri studenti attraverso l'erogazione di borse di studio.
- Il Piano strategico di Ateneo 22-24 (sezione 4.1.1) pone l'innovazione nella didattica fra le aree strategiche e individua precise linee di intervento volte a fornire ai docenti un aggiornamento su metodi didattici e innovazione e un supporto per l'utilizzo della Community e delle piattaforme digitali; inoltre, si propone di sviluppare una programmazione del reclutamento dei docenti in funzione degli obiettivi di innovazione della didattica e dell'istituzione di nuovi percorsi formativi. Nel documento di autovalutazione, l'Ateneo fornisce evidenza di azioni già avviate in questa direzione; ad esempio: seminari di aggiornamento con esperti delle nuove metodologie di insegnamento; progettazione di modelli di docenza condivisa; promozione dell'uso delle piattaforme digitali di condivisione dei materiali didattici. Si rileva infine l'attenzione dell'Ateneo al rapporto tra didattica e

intelligenza artificiale, che si è concretizzata nell'attivazione del Laboratorio di intelligenza artificiale.

- Il Piano strategico di Ateneo 22-24 (sezione 3.2) mostra attenzione verso le necessità degli studenti con disabilità (fisiche e psichiche) e DSA e indica come prioritario *“fornire agli studenti con disturbi cognitivi strumenti utili a potenziare l'attenzione e la concentrazione e a trasformare lo stress in energia positiva, per affrontare al meglio il percorso di studi e, più in generale, di vita”* per il tramite dello sportello DiversaMENTE; a tale sportello si affianca il Centro di Ricerca EURESIS, che offre servizi di diagnosi e certificazione di DSA agli studenti iscritti e agli utenti esterni, unitamente a interventi mirati per il superamento dei problemi di apprendimento. Fra le linee di intervento, l'Ateneo ha previsto corsi di SuperReading (abilità di lettura e comprensione di un testo in modo strategico), di Mnemotecniche e di apprendimento delle tecniche di studio e la realizzazione di una nuova segnaletica che consenta la mobilità all'interno del campus anche agli ipovedenti.
- Dalla valutazione si riscontra che, in un'ottica di prudenza gestionale, Rettore e Presidi ricevono un report di monitoraggio sul numero di studenti che scelgono ciascun insegnamento opzionale, usato poi dalle Facoltà per individuare eventuali attività didattiche non selezionate dagli studenti o all'opposto che incontrano un ampio favore.

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

- Non vi è chiara evidenza della presenza di criteri oggettivi definiti dagli organi collegiali di Ateneo (centrali e periferici) per verificare che le competenze scientifiche dei docenti di ruolo siano valorizzate al meglio all'interno dei progetti formativi e per effettuare la selezione dei docenti a contratto, sia all'interno dei CdS che dei Corsi di Dottorato di Ricerca.
- Non vi è chiara evidenza delle tempistiche e delle modalità attraverso cui Senato Accademico, Facoltà, Scuola Dottorale, Scuola di Comunicazione IULM e Dipartimenti dialogano e si raccordano fra loro ai fini del monitoraggio e aggiornamento dell'offerta formativa nel suo complesso.

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

#### **Buona Prassi:**

Gli studenti sono coinvolti nella progettazione e nella realizzazione della campagna di comunicazione istituzionale dell'Ateneo, in qualità di ambasciatori delle competenze che l'Università sviluppa.

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

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

La valutazione tiene conto di andamenti prevalentemente stabili o positivi e di confronti prevalentemente negativi. Si raccomanda attenzione alla % di ore di docenza erogate dai docenti a tempo indeterminato.

**Fascia di valutazione:** Pienamente soddisfacente

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:** Estratto Verbale CdF Arti e turismo 12/06/2023

**Descrizione:** Estratto del verbale del Consiglio della Facoltà di Arti e turismo del 12 giugno 2023 esemplificativo del monitoraggio dell'abbandono degli studi e dell'opinione degli studenti

#### **Dettagli:**

**File:** D.2.A\_Estratto Arti CdF 12.06.2023\_opinioni studenti.pdf

- **Titolo:** Estratto Verbale CdF Arti e turismo del 16/05/2023

**Descrizione:** Estratto del verbale del Consiglio di Facoltà del 16 maggio 2023 relativo all'incontro con le parti interessate del CdL in Arte ed eventi culturali e del CdLM in Arte, valorizzazione e mercato

#### **Dettagli:**

**File:** D.2.B\_Estratto Arti CdF 16.05.2023\_Stakeolders.pdf

- **Titolo:**Piano strategico d'Ateneo 2022/2024  
**Descrizione:**Piano strategico d'Ateneo 2022/2024  
**Dettagli:**Cap. 4 (pp. 56-58)Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Piano Strategico 2022-24"  
**File:**D.2.C\_Piano Strategico IULM.pdf

---

- **Titolo:**Mission & Vision  
**Descrizione:**Mission & Vision dell'Ateneo  
**Dettagli:**Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Mission&Vision dell'Università IULM"  
**File:**D.2.D\_Mission \_ Vision.pdf

---

- **Titolo:**Workshop d'Ateneo  
**Descrizione:**Comunicazione del Rettore agli studenti relativa alle iniziative didattiche aggiuntive rispetto all'offerta curriculare  
**Dettagli:**  
**File:**D.2.E\_Comunicazione workshop inviata agli studenti dal Rettore.pdf

---

- **Titolo:**Dottorati IULM  
**Descrizione:**Corsi di Dottorato di ricerca attivi presso l'Ateneo  
**Dettagli:**disponibile sul portale di ateneo al link <https://www.iulm.it/it/offerta-formativa/dottorati-di-ricerca>  
**File:**D.2.G\_Offerta Dottorati.pdf

---

- **Titolo:**Estratto SA 25.03.2022 competenze linguistiche docenti DD2711  
**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 25 marzo 2022 relativo alla definizione delle modalità di verifica delle competenze linguistiche dei docenti di riferimento dei CdS erogati in lingua inglese, come previsto dal DD 2711 del 22 novembre 2021  
**Dettagli:**  
**File:**D.2.F. Estratto SA 25.03.2022 competenze linguistiche docenti\_new.pdf

---

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

- **Titolo:**Incontro sull'implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Didattica  
**Descrizione:**Programma di visita del 20 novembre 2024, ore 11:30-12:30  
**Dettagli:**

---

### **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:**

Le attività di orientamento sono gestite centralmente a livello di Ateneo dall'Ufficio Orientamento, Tutorato e Counseling, che si occupa di supportare gli studenti sia in fase di transizione da un ciclo formativo al successivo, sia durante il ciclo di studi in IULM.

L'Ufficio si pone dunque al pari di un servizio di consulenza orientativa che risponde alle esigenze delle future matricole aiutandole a focalizzare le proprie capacità e inclinazioni attraverso colloqui individuali, di gruppo e progetti di didattica orientativa.

Fra le numerose azioni rivolte agli studenti in ingresso, oltre alla costante risposta alle richieste di informazioni e supporto (sportello, telefono, e-mail e social), tra le altre possiamo citare le seguenti iniziative:

- 4 Open Day l'anno per i Corsi di laurea e 3 Open Day l'anno per i Corsi di laurea magistrale, oltre ad eventi specifici dedicati all'offerta post-laurea;
- colloqui di orientamento individuali o di gruppo;
- il progetto "L'Università va a scuola", ovvero lezioni di didattica orientativa erogate negli istituti superiori;
- "Junior Summer School" e "Junior Winter School", ovvero cicli di lezioni dedicate agli ambiti didattici dei Corsi di studio offerti dall'Ateneo rivolte agli studenti delle classi III, IV e V di tutti gli indirizzi delle scuole superiori;
- Orientamento Attivo nella Transizione Scuola-Università, ovvero percorsi di studio rivolti agli studenti degli istituti tecnico-professionali per avvicinarli al mondo universitario o più in generale alla formazione post-diploma;
- sessioni di Q&A rivolte agli studenti interessati all'offerta formativa per rispondere ad eventuali dubbi su test di ammissione, sbocchi professionali o tematiche legate alla vita universitaria;
- webinar di approfondimento sulle tematiche della comunicazione; incontri in presenza e online di Orientamento alla scelta, dedicati agli studenti delle scuole superiori con l'obiettivo di offrire spunti utili ad una scelta consapevole post diploma, illustrando tutte le opzioni possibili, con un focus sull'Università in generale; vengono inoltre offerte spiegazioni relativamente al lessico accademico (cosa sono i CFU, i test di ammissione, le sessioni, ecc.);
- partecipazione a iniziative e progetti speciali, come ad esempio i convegni dedicati a studenti e docenti all'interno della manifestazione Bookcity Milano.

L'attività di orientamento in ingresso tiene naturalmente conto delle modalità di ammissione, che vengono definite annualmente e riportate in appositi regolamenti pubblicamente disponibili. Per quanto riguarda i Corsi di laurea, il regolamento di ammissione è unico e specifica le modalità di candidatura, di svolgimento dei test, di formazione delle graduatorie, ecc. Per quanto riguarda i Corsi di laurea magistrale, i regolamenti sono differenziati per singolo Corso e riportano in primis quanto deriva dal Quadro A.3.a della SUA-CdS e i requisiti curriculari, per proseguire poi con i dettagli per la candidatura, le modalità di verifica della personale preparazione del candidato, le regole di formazione della graduatoria, ecc.

Per entrambe le tipologie di Corsi i regolamenti di ammissione precisano le peculiarità dedicate ad alcune specifiche categorie di studenti (stranieri, DSA, ecc.).

Per aumentare la visibilità internazionale dell'offerta formativa, ed in particolare dei Corsi erogati in lingua inglese, IULM svolge attività di promozione all'estero attraverso fiere, saloni (oltre 70 partecipazioni nel 2022 in circa 30 diversi Paesi sparsi in tre continenti), presentazioni nelle scuole e nelle Università, eventi in collaborazione con organizzazioni e agenti di reclutamento locali. A questo proposito si segnala che la rete di agenti si è notevolmente consolidata negli ultimi 2 anni, fino a contare 45 contratti attivi a marzo 2023. Nel maggio 2023 si è svolto il primo workshop di accoglienza e formazione dedicato agli agenti partner, che ha visto la partecipazione di oltre 20 agenzie.

Dal 2021 viene inoltre realizzato, almeno una volta all'anno, un Open Day online specificatamente dedicato ai percorsi accademici offerti in lingua inglese.

Alle iniziative promozionali in senso stretto seguono poi una serie di attività rivolte ai candidati stranieri potenzialmente interessati all'immatricolazione, che coinvolgono diversi servizi all'interno dell'Ateneo: Mobilità internazionale, Segreteria studenti, Diritto allo studio e Tutorato. Tale approccio ha consentito negli anni di tenere in sempre maggiore considerazione l'esigenza degli studenti stranieri all'interno delle ordinarie procedure gestionali, adeguando conseguentemente anche lo staff dedicato. La bontà di tali interventi è testimoniata dal positivo riscontro ottenuto nella recente indagine del PQ dedicata a raccogliere l'opinione degli studenti stranieri iscritti presso l'Ateneo, che ha rilevato una buona soddisfazione per il livello di assistenza ricevuto.

L'efficacia di tale attivazione è anche riscontrabile nell'andamento del numero degli studenti stranieri immatricolati, che vede l'Ateneo recuperare quel certo ritardo con cui si è impegnato sul tema in parola. Osservando infatti i dati relativi all'indicatore "iA12 - Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero" estratto al 1° luglio 2023 si osserva, per l'Ateneo nel suo complesso, un valore pari al 37,6%, con una crescita tra l'a.a. 2018/19 e l'a.a. 2022/23 di oltre 10 punti. Il medesimo indicatore calcolato sui Corsi erogati in lingua inglese mostra i seguenti valori:

- 226,4% per il Corso di laurea magistrale in Hospitality and Tourism Management;
- 136,8% per il Corso di laurea magistrale in Strategic Communication;
- 77,5% per il Corso di laurea in Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche (dove è attivo un percorso in lingua inglese).

Per i Corsi di Dottorato, invece, non si registrano ancora specifiche iniziative di promozione internazionale (si tratta in ogni caso di Corsi erogati in lingua italiana): l'approccio al reclutamento di candidati stranieri si basa su una distribuzione del bando anche a livello internazionale e la possibilità di concorrere con lo svolgimento della prova in inglese.

Durante il suo percorso, lo studente IULM può fruire di una serie di servizi di accompagnamento e sostegno per la gestione della sua carriera, con particolare riferimento agli studenti con esigenze e/o fragilità particolari (disabilità, DSA, ecc.).

Al tema dell'inclusività è dedicato l'Ufficio DiversAMENTE, appositamente costituito per farsi carico degli studenti in condizione di disabilità, con disturbi specifici di apprendimento o bisogni educativi speciali. L'Ufficio agisce attraverso il lavoro integrato tra il suo personale, i professionisti di riferimento (psicologi, counselor, ecc.) e il Delegato del Rettore all'inclusione e disabilità.

Più in generale, all'accompagnamento degli studenti per tutta la durata del percorso sono dedicate numerose iniziative di tutorato in ingresso, in itinere e in uscita.

Fra le attività di tutorato in ingresso si distinguono, tra le altre, la programmazione annuale della Welcome Week per le matricole e percorsi didattici dedicati alle matricole per introdurre alle modalità della didattica universitaria, invitarle alla socializzazione e a sopperire a eventuali lacune nella preparazione iniziale, come il Progetto Sussidiario, attivato nell'a.a. 2021/22 con l'obiettivo di riprendere i contenuti basilari di italiano, storia, geografia e educazione civica.

Per quanto riguarda il tutorato in itinere, l'Ufficio Orientamento, Tutorato e Counseling offre una serie di strumenti di sostegno, tra cui:

- seminari sul metodo di studio, la gestione dell'ansia e delle emozioni, la motivazione, la preparazione della tesi di laurea, ecc.;
- incontri di gruppo con i peer tutor a ridosso delle sessioni d'esame per illustrare agli studenti le modalità di iscrizione e offrire consigli sull'organizzazione dello studio. Il peer tutor è uno studente senior dell'ultimo anno, che mette a disposizione la sua esperienza a supporto degli altri studenti in modo strutturato nell'ambito dei servizi di orientamento;
- percorsi di gruppo di supporto psicologico;



- percorsi orientativi di group coaching (progetto Orienta-menti) riservati agli studenti in procinto di laurearsi per avviare una riflessione condivisa in vista della scelta del percorso post-laurea;
- counseling psicologico individuale.

A tali attività l'Ufficio Orientamento, Tutorato e Counseling accompagna un monitoraggio costante dell'abbandono degli studi (basato sui dati resi disponibili dall'Ufficio Statistico, valutazione e qualità, nonché sulla specifica indagine annuale sulle motivazioni dell'abbandono curata dal medesimo Ufficio), cui seguono opportune azioni di contrasto, a partire dal contatto diretto con gli studenti maggiormente esposti al rischio di abbandono.

Gli indicatori disponibili testimoniano l'efficacia delle iniziative di orientamento in itinere:

- l'indicatore "iA14 - Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea" mostra valori molto al di sopra dei valori nazionali (90,6% contro una media nazionale pari al 77,9%);
- la più recente indagine Almalaurea sui laureati 2022 evidenzia una percentuale di laureati dei Corsi di laurea in corso pari al 83,2%, rispetto a una media di riferimento Almalaurea del 62,4%;
- l'età media alla laurea, sempre rilevata dal consorzio Almalaurea, appare inferiore alla media di riferimento: l'età al conseguimento del titolo per i Corsi di laurea è di 23,3 anni rispetto a una media Almalaurea di 24,4 anni; per i Corsi di laurea magistrale è di 25,3 anni rispetto alla media Almalaurea di 27,2 anni;
- la valutazione degli studenti rilevata dall'indagine annuale sui servizi dell'Ateneo si attesta su valori molto elevati nel gradimento delle citate misure di sostegno, nonostante l'intensificarsi degli accessi al servizio (nell'anno 2022 si sono svolti 290 colloqui di counseling psicologico effettuati su richiesta diretta degli studenti, quasi raddoppiando i 156 colloqui svolti nel 2021).

Un elemento di attenzione è rappresentato invece dal voto medio di laurea inferiore al valore di riferimento nazionale Almalaurea (Corsi di laurea: 99,7 vs 101,1; Corsi di laurea magistrali: 106,9 vs 108,1), che suggerisce di insistere sulle attività in essere adeguandole all'evoluzione della popolazione studentesca, di cui è stata recentemente migliorata la profilazione attraverso una analisi dell'Ufficio Statistico, valutazione e qualità sugli immatricolati, basata sia sui principali dati descrittivi disponibili, sia sulle risposte al test di ammissione al Corso.

In questa direzione si muovono anche le iniziative dedicate agli studenti più preparati e motivati, come ad esempio i workshop organizzati a cura del Rettorato, che prevedono accesso a numero chiuso sulla base del merito.

La gestione delle attività di orientamento in uscita è affidata all'Ufficio Career Service e rapporti con le imprese, come riportato anche nella sezione dedicata all'Ufficio sul sito di Ateneo. Fra le principali attività offerte si possono citare: CV Check, Cover Letter, Workshop di gruppo CV e Cover Letter, Simulazione colloqui di selezione, Career Advisory, Career Counseling, Company Presentations & Recruitment Events, nonché i percorsi dedicati allo sviluppo delle soft skills (Progetto Job Fitness Center e Bud Hub Project). Centrale, fra le numerose proposte, la Career Week, un evento online sulla piattaforma Almalaurea che favorisce l'incontro diretto tra studenti, neolaureati e aziende.

Un crescente investimento sul tema del Life Long Learning rappresenta uno degli obiettivi del Piano strategico d'Ateneo (paragrafi 4.1 p. 57 e 4.2.2 p. 66). Tale segmento formativo è presidiato dalla IULM Communication School, che propone un'ampia offerta di Master universitari e iniziative formative post laurea indirizzate a dare risposte concrete ai nuovi bisogni maturati nel mercato del lavoro. A questo proposito appare di particolare importanza la collaborazione fra l'Ateneo e l'associazione laureati ALIULM, con la quale sono in corso di progettazione momenti di formazione e incontri mirati al networking che consentano scambio di esperienze, la condivisione di esperienze professionali fra pari, associazioni di categoria e protagonisti della business community (PsA paragrafo 4.3.2, p. 72).

Per favorire la circolazione dei laureati a livello europeo anche presso l'Università IULM dopo il conseguimento del titolo gli studenti possono scaricare autonomamente il proprio Diploma Supplement dalla pagina personale di Segreteria online.



## Andamento KPI Ateneo

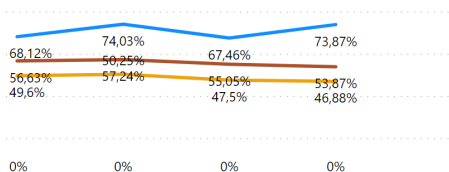
Riferimento

AVA3

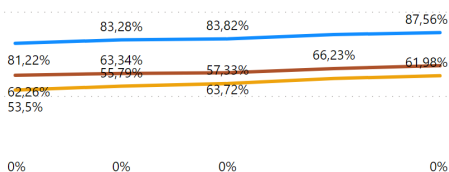
Edizione 9/2023

### Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

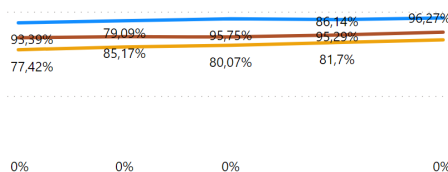
AVA3 - D.3.0.A - % studenti Il anno nella stessa classe di laurea con almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno



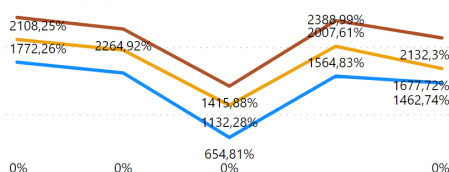
AVA3 - D.3.0.B - % laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso



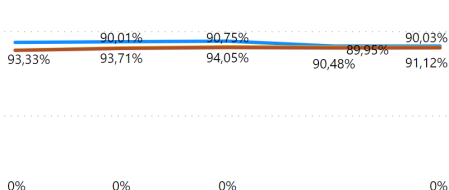
AVA3 - D.3.0.C - % laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso



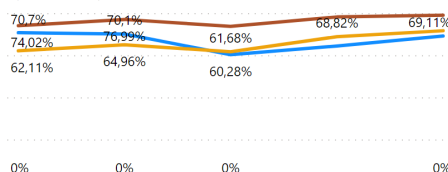
AVA3 - D.3.0.D - % CFU conseguiti all'estero dagli studenti (‰)



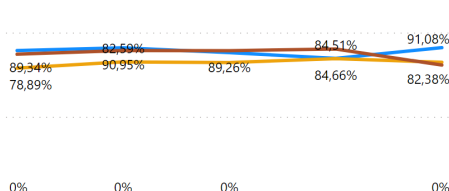
AVA3 - D.3.0.E - % Laureati soddisfatti del cds



AVA3 - D.3.0.F - % Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)



AVA3 - D.3.0.G - % Laureati occupati entro 3 anni



2018 2019 2020 2021 2022

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

#### Punti di Forza:

- L'Ateneo dimostra una solida organizzazione di attività di orientamento in ingresso che sono coerenti con le politiche e le strategie per l'ammissione degli studenti. Queste iniziative includono Open Day, colloqui di orientamento individuali o di gruppo, lezioni presso istituti superiori, eventi come "Junior Summer School" e "Junior Winter School", sessioni di Q&A e webinar approfonditi.
- L'Ateneo definisce chiaramente e comunica in modo trasparente le modalità di ammissione e iscrizione degli studenti. Le informazioni sono facilmente accessibili tramite il sito web dell'università, che fornisce dettagli su test di ammissione, posti disponibili, requisiti di accesso e norme correlate.
- L'Ateneo mostra un impegno significativo nella gestione delle carriere, prendendo in considerazione le esigenze di categorie specifiche di studenti, come quelli con disabilità, disturbi specifici di apprendimento (DSA) e bisogni educativi speciali (BES). L'Ufficio DiversAMENTE e il Vademecum dedicato sono esempi di iniziative concrete per supportare gli studenti con esigenze particolari.
- L'Ateneo prevede un'offerta ampia e articolata di attività di tutorato in ingresso, in itinere e in uscita. Queste attività, anche differenziate per corsi di studio, includono programmi come la Welcome Week, progetti di sostegno come il "Progetto Sussidiario," servizi di counseling e orientamento in uscita forniti dal Career Service.
- Il progetto Sussidiario evidenzia il supporto fornito agli studenti nel caso vengano rilevate carenze in ingresso. Questa iniziativa si propone di colmare lacune nella preparazione iniziale degli studenti, ma si distingue per la sua comprensiva struttura, che include cicli di lezioni e laboratori dedicati a fondamentali tematiche come la lingua italiana, la storia, l'educazione civica e la

geografia. La presenza di questo progetto sottolinea l'impegno dell'Ateneo nel garantire un adeguato supporto accademico per favorire il successo degli studenti sin dalle prime fasi del loro percorso di studi.

- L'Ateneo rilascia il Diploma Supplement.

#### Aree di miglioramento:

- Non emergono adeguate iniziative specifiche o strategie volte al reclutamento di studenti internazionali nei Corsi di Dottorato di Ricerca. Inoltre, i risultati del report studenti internazionali evidenzia percezioni negative, con studenti che ritengono che l'Ateneo abbia carenze significative, come l'insufficiente quantità di personale che comunica in inglese.
- Dal Report studenti internazionali 2022, si evidenziano punti debolezza più frequentemente rilevati inerenti a: barriera linguistica, che spesso impedisce agli studenti internazionali di partecipare ai numerosi eventi organizzati unicamente in lingua italiana (come ad esempio seminari); difficoltà a capire gli aspetti prettamente organizzativi e propri del sistema universitario italiano, come ad esempio le procedure per la tesi (scelta del titolo, del docente relatore, ecc.).

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

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

#### Indicatori (eventuale commento):

Dall'analisi degli indicatori quantitativi emergono andamenti in prevalenza tendenzialmente positivi con confronti in alcuni casi negativi. La valutazione risulta nel complesso soddisfacente.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### Documenti chiave

- **Titolo:** Informazioni per i futuri studenti  
**Descrizione:** Informazioni per i futuri studenti circa le modalità di ammissione e iscrizione  
**Dettagli:** Documento disponibile anche al link <https://www.iulm.it/it/orientamento-iscrizioni/iscrizioni-corsi-laurea-triennale/nuovi-studenti/>  
**File:** D.3.A\_Orientamento\_nuovi iscritti.pdf
- **Titolo:** Regolamenti CdS 2023.2024  
**Descrizione:** Regolamenti di ammissione ai Corsi di laurea e ai Corsi di laurea magistrale, a.a. 2023/24  
**Dettagli:**  
**File:** D.3.B\_Regolamenti CdS 2023.2024.pdf
- **Titolo:** Report studenti internazionali  
**Descrizione:** Report dell'indagine del PQ dedicata all'esperienza degli studenti internazionali, dicembre 2022  
**Dettagli:**  
**File:** D.3.C\_Report studenti internazionali 12.2022.pdf
- **Titolo:** DiversaMENTE Disabilità e DSA  
**Descrizione:** Vademecum del servizio DiversaMENTE  
**Dettagli:** Documento disponibile anche al link <https://www.iulm.it/it/vivere-in-iulm/tutorato-e-counseling/studenti-disabilita>  
**File:** D.3.D\_DiversaMENTE con vademecum.pdf
- **Titolo:** Servizi di supporto agli studenti  
**Descrizione:** Servizi di tutorato e counseling a supporto degli studenti  
**Dettagli:** Documento disponibile anche al link <https://www.iulm.it/it/vivere-in-iulm/tutorato-e-counseling>  
**File:** D.3.E\_Supporto agli studenti.pdf
- **Titolo:** Welcome week a.a. 2023/24

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 24 maggio 2023 relativa all'organizzazione della settimana di accoglienza delle matricole per l'a.a. 2023/24

**Dettagli:**Informazioni sull'iniziativa disponibili al link <https://www.iulm.it/it/news-ed-eventi/news/welcome-week-2023>

**File:**D.3.F\_Welcome Week Matricole\_Estratto SA 24.05.2023 con programma sito.pdf

---

- **Titolo:**Progetto Sussidiario

**Descrizione:**Estratto del verbale della seduta del SA del 27 maggio 2019 relativa all'avvio dell'iniziativa Sussidiario

**Dettagli:**Informazioni sull'iniziativa disponibili al link <https://www.iulm.it/it/news-ed-eventi/news/progetto-sussidiario-2023-4-step-per-cominciare-col-piede-giusto>

**File:**D.3.G\_Progetto Sussidiario\_Estratto SA str. 27.05.2019 con programma a.a. 2023.2024.pdf

---

- **Titolo:**Profilazione matricole a.a. 2022/23, CdL CMP

**Descrizione:**Report contenente il profilo degli studenti immatricolati reso disponibile prima dell'avvio delle lezioni (trasmissione al Preside il 23 settembre 2022) e successivamente aggiornato con i dati definitivi sugli immatricolati, esempio dell'a.a. 2022/23 per il CdL in Comunicazione, media e pubblicità

**Dettagli:**

**File:**D.3.H\_Report studenti immatricolati CMP\_2022.2023.pdf

---

- **Titolo:**Career service – orientamento in uscita

**Descrizione:**Informazioni per gli studenti sulle attività del Career service e l'orientamento in uscita

**Dettagli:**Documento disponibile anche al link <https://www.iulm.it/it/vivere-in-iulm/career-service>

**File:**D.3.I\_Orientamento in uscita.pdf

---

- **Titolo:**Report di analisi degli abbandoni dell'Ateneo - coorti aa.aa. 2010/11 – 2020/21

**Descrizione:**Indagine annuale predisposta dall'Ufficio Statistico, valutazione e qualità sulle motivazioni dell'abbandono dell'Ateneo, esempio del report di aprile 2023 sulle coorti aa.aa. 2010/11 – 2020/21

**Dettagli:**

**File:**report\_abbandoni\_2021.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:**

I tre Dipartimenti (DBus; DCom; DSU) hanno definito nel rispettivo Documento Programmatico 2022-2024 (DP 2022) la strategia sulla ricerca e la Terza Missione (TM), declinata a valle del PSA di Ateneo 2022-2024, in conformità agli obiettivi e alle politiche di Ateneo e adattata alla propria fisionomia. La definizione delle strategie dipartimentali sulla ricerca è congruente con le indicazioni del PSA per l'ampiezza dei temi di interesse indicati (nel promuovere ricerche teoriche e applicate con un profilo multidisciplinare, nel favorire il dialogo fra le discipline umanistiche e quelle economico-manageriali, nel prestare una maggiore attenzione all'allineamento ai grandi temi sollevati dai SDG dell'Agenda Onu e alle iniziative legate al PNRR) e in conformità agli obiettivi di Ateneo (migliorare la qualità della ricerca, stimolare il lavoro per gruppi di ricerca e perseguire la coerenza dei prodotti della ricerca in linea con i temi di interesse dell'Ateneo). Una volta impostata la strategia, i Dipartimenti definiscono gli obiettivi (DP 2022). La pagina di presentazione dei Dipartimenti sul sito IULM contiene una prima indicazione di ciò che questi fanno (mission: impostata su responsabilità e rigore scientifico delle proprie attività di ricerca in relazione al progetto culturale definito con un profilo in relazione alle Aree scientifiche presenti ed esplicitato in diversi ambiti) e di ciò che si propongono di fare (vision: ambito, scopo, obiettivi futuri, scenario); nello scenario è coinvolta anche la TM, definita in una voce apposita della pagina dei Dipartimenti, presa in carico dalla Delegata del Rettore alla TM, discussa in varie riunioni con un Tavolo appositamente costituito e riferita al Rettore.

I DP 2022-2024, dopo il passaggio nei relativi Consigli, sono stati illustrati al Rettore dal Prorettore alla Ricerca (ProRic), in particolare con una analisi comparativa rispetto ai precedenti DP 2019-2021 che ha mostrato come i Dipartimenti abbiano sempre lavorato in conformità a quanto pubblicato e sostenuto dall'Ateneo e con una valutazione complessiva volta ad analizzarne le linee di sviluppo e la pianificazione degli obiettivi triennali. Il Senato li ha approvati nella seduta del 24.1.2023: con questo passaggio l'Ateneo ha così avuto modo di acquisire una visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca. Nel corso dell'Audit del NdV (24.1.2023) sulla Ricerca di Ateneo, il Presidente del NdV e il Rettore hanno convenuto di formalizzare e istituzionalizzare la presenza in Senato del ProRic, che ricopre per anzianità nel ruolo accademico anche la posizione di decano della Giunta dei Direttori di cui fa parte come Direttore, con l'invito a partecipare regolarmente alle sedute dal mese di febbraio 2023.

Le linee di ricerca sono riprese brevemente nelle Relazioni analitiche (RAn) dei Direttori di Dipartimento che sono consegnate nel mese di febbraio (quest'anno eccezionalmente a marzo) agli Organi di Ateneo. Le RAn 2022 sono state approvate nella seduta del Senato del 24.5.2023, in cui il ProRic ha illustrato i tre documenti partendo dalle linee comuni sulla strategia per la ricerca, ben integrata in base alle note del PSA e rispondente agli obiettivi e alle politiche di Ateneo per fissare gli obiettivi annuali in relazione a quelli triennali del DP 2022. Alcuni di questi sono comuni, come il mantenimento nella qualità e quantità della ricerca, altri più specifici legati alla composizione o alla presenza di docenti che lavorano su temi particolari, o ancora alla valutazione di propri specifici punti di forza o di miglioramento: ad es. Il DBus persegue un obiettivo di sviluppo della ricerca finanziata su bandi competitivi, il DCom insiste sulla valorizzazione dei docenti a contratto per il loro alto numero e sulle proprie collane editoriali e il DSU sulla valorizzazione del patrimonio culturale e delle attività nel quartiere in cui si colloca l'Ateneo. I Centri di Ricerca, cui il PSA riserva particolare attenzione, che afferiscono ai Dipartimenti - attualmente 7 nel DBus, 2 nel DCom e 4 nel DSU -, hanno esplicitato dal momento della loro costituzione le linee di ricerca cui attenersi e risultano molto attivi nella disseminazione.

La progettazione e il coordinamento delle attività di TM fanno capo direttamente al Rettore e al Senato, in conformità a quanto è dichiarato nel PSA e come emerge dai documenti redatti dalla Delegata (Relazione TM 2021 e 2022). La TM dipartimentale si è assestata nel triennio in corso (2022-2024) secondo le specificità dei singoli Dipartimenti: disseminazione della ricerca in conto terzi (DBUS); incontri e mostre per la città di Milano (DCom); attività che concernono sia alcuni obiettivi dell'Agenda 2030 come la sostenibilità sociale nel quartiere Barona e sul territorio nazionale, sia la valorizzazione del patrimonio culturale (DSU). In tutti e tre i Dipartimenti si affiancano le consuete attività pertinenti alla TM svolte dagli afferenti.

I tre Dipartimenti formulano obiettivi che, essendo frutto di decisioni collegiali, risultano ben ponderati e coerenti con quanto si propongono di fare. Tutti i tre DP comprendono una analisi ragionata sul raggiungimento o meno degli obiettivi del precedente DP 2019-2021 relativi a ricerca e TM; tengono conto sia dei monitoraggi interni sulla produzione e sulla tipologia delle pubblicazioni, sia di quelli sistematici esposti nella annuale Relazione sulla Ricerca di Ateneo, per orientare i colleghi ad una pianificazione accurata e strategica.

Sono sempre stati resi noti ai Consigli di Dipartimento gli esiti di altre iniziative di valutazione della ricerca che riguardano la premialità di Ateneo (numero di afferenti strutturati nella premialità Apeiron, conseguimento del Premio Eccellenze IULM e partecipazione con successo al bando Progetti Speciali di Ateneo) e l'ottenimento di premi da enti pubblici o privati esterni.

I risultati della VQR 2015-2019, dopo le presentazioni preliminari al Rettore a luglio 2022 con i dati raccolti dal Presidio e le osservazioni del ProRic, sono stati illustrati dapprima in una presentazione generale al corpo docente (5.9.2022) e approvati con una apposita Relazione del ProRic nella seduta del Senato del 26.9.2022 e sono stati riproposti nei Dipartimenti con un punto preciso dell'odg (documenti a supporto nrr 2,3,4); essendo stati resi noti dopo la stesura del DP non sono rientrati nella programmazione triennale, ma reconsiderati come momento di riflessione e negli obiettivi per il 2023. Il dato, molto positivo di 19 ordinari su 22 in possesso dei valori soglia per partecipare come commissario all'ASN, condiviso con i Direttori, è stato reso noto ai ricercatori nella presentazione della Ricerca 2022, il 22.5.2023. Le attività dei nuovi assunti vengono monitorate il primo anno con la richiesta di una relazione che tocchi le attività scientifiche e di TM il cui allegato costituisce parte integrante della Relazione della Ricerca 2022 presentata in Senato (24.3.2023). Gli obiettivi dei Centri di Ricerca sono esposti al Senato annualmente con una relazione che, una volta approvata anche in CdA, innesca il meccanismo di premialità con erogazione del finanziamento previsto dal *Regolamento relativo alla istituzione e al funzionamento dei Centri di ricerca* e attribuito per le spese di funzionamento.

Gli obiettivi per la TM appaiono nei DP 2022, in coerenza con la caratterizzazione disciplinare dei Dipartimenti, vengono discussi in tutte le occasioni istituzionali, e sono disponibili nella sezione TM predisposta sulle pagine web dei Dipartimenti.

Il sistema di monitoraggio funzionale alla realizzazione della strategia dipartimentale prevede l'intervento dei seguenti attori: Direttore, Giunta del Dipartimento, Referenti AQ, Referente per la TM, Referente per la progettualità europea; Segreteria del Dipartimento. Dal 2018 il ProRic ha monitorato i risultati conseguiti e individuato azioni correttive per il raggiungimento degli obiettivi discutendone con i Direttori (Relazione Ricerca dal 2019 al 2022).

L'organizzazione AQ dei Dipartimenti si è stabilizzata nell'ultimo triennio; le scadenze annuali dei processi di analisi sono stabilite dal cronoprogramma condiviso dal Presidio (ultimo datato 11.1.2023) e riportato anche nelle Linee guida per il Sistema di AQ.

Le attività dei Referenti AQ sono rese note nei Consigli. Su impulso del ProRic nel 2022 hanno monitorato esiti e accountability dei progetti dipartimentali sul triennio e il numero di professori a contratto coinvolto nella ricerca. Il controllo di questi risultati per tutti i Dipartimenti ha portato a migliorare i criteri per la distribuzione dei fondi. Il tutto confluisce nel documento di Riesame e in parte della RAn.

A fine anno è stilato un resoconto in cui vengono riassunte le attività annuali dei Referenti AQ, inviato al Presidio e fatto circolare per conoscenza al Dipartimento. La Delegata alla TM ha riportato nei verbali i quattro incontri con i Referenti dei Dipartimenti. Il monitoraggio dei Centri di Ricerca è svolto dal ProRic con la richiesta ai Direttori di una relazione, presentata al Senato, che mostri i risultati rispetto al progresso e i nuovi obiettivi.

I risultati degli Audit del NdV ai Dipartimenti sono stati discussi nei relativi Consigli e i suggerimenti sono stati trasformati in azioni di miglioramento: il DBus ha lavorato sul ruolo dei Centri di ricerca e delle Sezioni e sui criteri di valutazione dei progetti; il DCom sulla TM e sulla costruzione di progetti più ampi; il DSU sul ruolo delle Sezioni e su attività più ampie di TM.

La molteplicità delle iniziative di TM realizzate nel corso degli ultimi anni ha evidenziato una crescita ma allo stesso tempo la necessità di dotarsi di un sistema di monitoraggio. A tal fine nel gennaio 2022 ogni Dipartimento ha designato un apposito referente per la TM per ottimizzare la comunicazione interna e il possibile sviluppo di sinergie; a settembre 2022 è stato aperto l'ufficio TM cui è stata assegnata una risorsa di PTA.

Complessivamente, la TM è caratterizzata da un graduale percorso di consapevolezza e di allineamento sulla trasformazione da un puro conteggio delle iniziative all'impatto della ricerca prodotta, attraverso lo sviluppo di appositi indicatori (riportati nel verbale riunione Referenti TM dell'11.7.2023), anche se si riscontra un diverso livello di sensibilità verso la cultura della quantificazione dell'impatto, la cui importanza non può essere trascurata. Il processo della TM su cui si effettua l'autovalutazione è legato alla fase di archiviazione delle iniziative e alla loro misurazione. Questa avviene attraverso la compilazione volontaria da parte dei docenti di un form (denominato form A) predisposto dall'ufficio TM in cui riportare le informazioni rilevanti delle iniziative.

Visto il carattere culturale della maggior parte delle iniziative, il relativo impatto non può essere sempre catturato da una traduzione in termini quantitativi, perciò si è predisposto un secondo documento (form B) in cui descrivere il carattere delle iniziative e l'impatto

sociale e culturale generato.

Infine si predispose un'analisi desk che integra sia le attività desunte dalle fonti disponibili online sia delle attività pregresse.

Ambedue i form predisposti, l'elenco delle iniziative, un vademecum per i docenti per fugare i dubbi inerenti alla compilazione, sono disponibili in un'area dedicata all'interno del repository dell'Ufficio Ricerca (ricerca.iulm.it).

Tutte queste azioni sono state implementate nel corso del tempo per contribuire a diffondere la cultura della TM che mostra un approccio differente nei tre Dipartimenti come emerge dal documento di Riesame TM.

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

- I dipartimenti hanno redatto un proprio piano di attività e obiettivi strategici in coerenza con il piano strategico di Ateneo 2022-24 ed hanno altresì effettuato un riesame inerente all'attività del 2022; dall'analisi documentale si evidenzia che i piani strategici dipartimentali vengono approvati in Senato Accademico, consentendo all'Ateneo di avere una visione complessiva delle attività svolte e della programmazione a livello dipartimentale.
- Al fine di migliorare la qualità della ricerca, il Piano Strategico 2022-24 prevede azioni di sensibilizzazione verso i Dipartimenti affinché adottino sempre più politiche mirate a promuovere la qualità delle pubblicazioni. In tale contesto, nel corso dei colloqui in visita, è stato rimarcato il ruolo dell'Ufficio Ricerca dell'Ateneo al fine del sostegno alle attività scientifiche dei dipartimenti.

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

- La valutazione evidenzia che il ruolo dei Dipartimenti nell'organizzazione dell'Ateneo risulta marginale rispetto alle Facoltà; inoltre non emerge un chiaro raccordo fra Dipartimenti e Scuola Dottorale. Per quanto concerne i dipartimenti, l'organizzazione dell'Università IULM, appare divergente rispetto al modello della L. 240/2010; considerata la specificità del modello organizzativo scelto, dalla valutazione non emerge la presenza di un'interazione efficace e strutturata fra dipartimenti, facoltà, scuola dottorale e organi di governo centrali per quanto concerne le attività di didattica, ricerca, TM e dottorali.
- Nei piani strategici dipartimentali si evidenziano aree di miglioramento comuni a più dipartimenti, quali il grado di internazionalizzazione e il carico eccessivo di impegni dei docenti strutturati. Per il modello organizzativo dell'Ateneo, tali criticità sono da considerarsi a livello di sistema. Inoltre, non si evincono chiaramente le modalità con cui l'Ateneo prende in carico le criticità evidenziate dai dipartimenti.
- La progettazione e il coordinamento delle attività di TM fanno capo direttamente al Rettore e al Senato. Attività di TM vengono svolte anche all'interno dei dipartimenti, ma non sempre vengono definite chiaramente nei documenti strategici dipartimentali e raccordate con le iniziative dell'Ateneo.
- Attività di ricerca e terza missione vengono svolte anche dai Centri di ricerca, ma in tale contesto i confini dei ruoli di dipartimenti e Centri di ricerca non risultano chiari ed evidenti.
- Nel documento di autovalutazione si specifica che i Dipartimenti non hanno titolo nella definizione della distribuzione interna delle risorse di personale docente e ricercatore, che vengono assegnate centralmente dal Senato Accademico.

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

#### **Raccomandazione:**

Si raccomanda di valutare l'efficienza e l'efficacia del modello organizzativo dell'Ateneo per quanto concerne i dipartimenti e i centri di ricerca al fine di favorire una maggiore promozione, organizzazione e coordinamento delle attività di ricerca, didattica, TM e dottorali.

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

**Indicatori (eventuale commento):**

L'Ateneo effettua in maniera non sistematica il monitoraggio della pianificazione strategica dei Dipartimenti.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:** Documento Programmatico 2022-2024 DBus  
**Descrizione:** Analisi del triennio precedente, riferimenti al PS, obiettivi e azioni programmate, TM  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.A\_Documento programmatico 2022-2024 DBus\_.pdf

---

- **Titolo:** Documento Programmatico 2022-2024 DCom (già titolato: Piano strategico per il triennio 2022-2024)  
**Descrizione:** Profilo del DCOM, prospettive rispetto al passato, obiettivi, analisi SWOT e azioni programmate, TM  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.B\_Documento programmatico 2022-2024 DCom.pdf

---

- **Titolo:** Documento Programmatico 2022-2024 DSU  
**Descrizione:** Obiettivi e indicatori del precedente PS, profilo del DSU, analisi swot, obiettivi e azioni programmate, TM  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.C\_Documento programmatico 2022-2024 DSU.pdf

---

- **Titolo:** RAn con Riesame DBus 2022  
**Descrizione:** Attività e risultati del 2022, monitoraggio produzione scientifica, utilizzo delle risorse, obiettivi 2023, TM  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.D\_Ran con Riesame DBus 2022.pdf

---

- **Titolo:** RAn con Riesame DCom 2022  
**Descrizione:** Linee strategiche, analisi critica dei risultati con monitoraggio e analisi SWOT, internazionalizzazione, obiettivi 2023, TM  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.E\_RAn con Riesame DCom 2022.pdf

---

- **Titolo:** RAn con Riesame DSU  
**Descrizione:** Dati sulla Ricerca 2022, riconoscimenti scientifici, sistema AQ, monitoraggio produzione scientifica, obiettivi 2023, TM  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.F\_RAn con Riesame DSU 2022.pdf

---

- **Titolo:** Relazione TM 2021  
**Descrizione:** Attività, monitoraggio e obiettivi della Terza Missione  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.G\_Relazione TM\_2021.pdf

---

- **Titolo:** Relazione TM 2022  
**Descrizione:** Attività, monitoraggio e obiettivi della Terza Missione  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.H\_Relazione TM\_2022.pdf

---

- **Titolo:** Relazione VQR 2015-2019  
**Descrizione:** Prodotti, Aree IULM, indicatori e tipologia dei profili, analisi dei Dipartimenti, TM  
**Dettagli:**  
**File:** E.1.I\_Relazione VQR 2015-2019.pdf

---

- **Titolo:** Piano strategico di Ateneo 2022-2024  
**Descrizione:** Piano triennale che definisce gli obiettivi prioritari dell'Ateneo nel periodo 2022-2024



**Dettagli:** Sezione 4.2

Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Mission e Piano Strategico](#), alla voce "mission e piano strategico" - "Piano Strategico 2022-24"

**File:** Piano strategico di Ateneo 2022-2024.pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:** Pagina web Dipartimenti  
**Descrizione:**  
**Dettagli:** Disponibile al link <https://www.iulm.it/it/iulm/ateneo/dipartimenti>  
**File:** Pagina web Dipartimenti.pdf
  - **Titolo:** Verbale CdD DBus 18.10.2022  
**Descrizione:** Presentazione al dipartimento dei risultati della VQR e riflessioni in merito  
**Dettagli:** Punto 2  
**File:** E.1.2\_Verbale CdD DBus 18.10.2022.pdf
  - **Titolo:** Verbale CdD DCom 20.9.2022  
**Descrizione:** Presentazione al dipartimento dei risultati della VQR e riflessioni in merito  
**Dettagli:** Punto 2  
**File:** E.1.3\_Verbale CdD DCom 20.9.2022.pdf
  - **Titolo:** Verbale CdD DSU 6.09.2022  
**Descrizione:** Presentazione al dipartimento dei risultati della VQR  
**Dettagli:** vd. anche Allegato 1 intitolato Riflessioni sulla VQR del DSU (CdD del 16.12.2022)  
**File:** E.1.4\_Verbale CdD DSU 6.09.2022.pdf
  - **Titolo:** Regolamento relativo alla istituzione e al funzionamento dei Centri di ricerca  
**Descrizione:** Finalità, istituzione e funzionamento, organi, risorse finanziarie e logistiche, durata e disattivazione.  
**Dettagli:** Art. 2, punto 8 - Documento disponibile anche al link <https://www.iulm.it/wps/wcm/connect/iulm/944a7e50-e18a-4a99-9e5ca50fbc957/DR%2BRegolamento+relativo+alla+istituzione+e+al+funzionamento+dei+centri+di+ricerca.pdf?MOD=AJPERES>  
**File:** Regolamento relativo alla istituzione e al funzionamento dei Centri di Ricerca.pdf
  - **Titolo:** Repository Ufficio Ricerca \_Terza missione  
**Descrizione:** Sezione intranet dell'ufficio Ricerca. Voci consultabili: modulistica, opportunità di finanziamenti, Horizon Europe, Progetti competitivi, Ricerca e Privacy, Open Access, Guide e Vademecum, Link utili, News, Terza Missione  
**Dettagli:** Terza Missione. La valorizzazione della Terza Missione: riferimenti normativi e modulistica (due questionari nella presente relazione nominati Form A e Form B) - Disponibile al link <https://ricerca.iulm.it/terza-missione/la-valorizzazione-della-terza-missione>  
**File:** Repository Ufficio Ricerca\_Terza missione.pdf
- 

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

- **Titolo:** Incontro sull' implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Ricerca e Terza Missione/Impatto sociale  
**Descrizione:** Programma di Visita del 20 novembre 2023, ore 14.15-15.15  
**Dettagli:**
-

## 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:

L'approvazione dei documenti seguenti (a,b,c) in Senato e l'invio al Presidio sono il momento finale del percorso di riesame e valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti: a. Monitoraggio intermedio sul DP, che viene effettuato a metà del triennio su un format condiviso, in cui si espongono anche le criticità e le azioni migliorative; b. la stesura della RAn facente funzione di riesame fino al 2021 compreso; c. il Riesame, dal 2022 parte integrante delle RAn a cui è dedicata una specifica sezione del documento, costituisce un elemento utile per vedere se e quali sono stati i cambiamenti intervenuti nel corso dell'anno, riprendere i monitoraggi effettuati, fare il punto sui risultati ottenuti (obiettivi a breve termine), sulla bontà delle azioni migliorative, sulle cause delle eventuali criticità e sui correttivi adottati. La TM è monitorata costantemente dalla Delegata tramite l'invio periodico del form A sottoposto a continui miglioramenti per renderlo più efficace.

Un primo momento di riflessione sul lavoro dei Dipartimenti è la ricezione e la lettura delle RAn inviate al ProRic che fa il bilancio della situazione strutturato in punti chiari ed espliciti da portare all'attenzione dei membri del Senato; il secondo momento di condivisione è costituito dalla partecipazione al Senato del ProRic che illustra i punti salienti delle RAn dal punto di vista contenutistico (analisi e plausibilità dei nuovi obiettivi, in coerenza con le rispettive linee di ricerca) soffermandosi sugli elementi di criticità che presentano e che, per lo più sono dovuti alle loro peculiarità e su come hanno deciso di intervenire. Esemplicative sono le seguenti: il DBus puntava alla realizzazione di attività di ricerca su bandi competitivi; il DCom prospettava un miglioramento per la TM, il DSU puntava sul miglioramento di finanziamenti esterni e sull'internazionalizzazione sia per la mobilità che per i prodotti. Su queste segnalazioni l'Ateneo ha stabilito una linea di intervento sulla ricerca che va a interessare anche questi punti: assunzione di una nuova risorsa dedicata allo scouting di progetti europei declinata per Dipartimento (con passaggio da tempo determinato del 1 luglio 2022 a tempo indeterminato con delibera del CdA del 29 giugno 2023), istituzione di un Ufficio TM per accompagnare i ricercatori nelle attività di TM, costituzione nel DSU del Centro Cultura e scienza della sostenibilità che lavora con enti di livello europeo per la presentazione di progetti. Tornando alle criticità esposte sopra, il DBus ha coinvolto i suoi membri in una serie di iniziative mirate che hanno portato al successo in un bando internazionale; il DCom ha avviato una serie di eventi, coordinati dal Referente della TM, che valorizzino le attività più recenti, con particolare riguardo all'impatto; il DSU per il 2023 attende la finalizzazione di accordi preventivamente comunicati dal nuovo Centro e l'internazionalizzazione già prevede due figure di docenti in mobilità di uscita. L'attività di monitoraggio dei Referenti AQ in tutte le sue fasi è illustrata prendendo in esame il rapporto denominato 'Riesame' in cui si vede il risultato e il modus operandi dei Referenti i cui incontri avvengono per analizzare punti particolari e/o necessari ai singoli Dipartimenti e a fine anno per la redazione della RAn in collaborazione con i Direttori: sulla base dei risultati del monitoraggio vengono individuati punti di forza ed aree da migliorare. Per queste ultime si ricercano le cause delle criticità e quindi sono individuate le azioni volte al loro superamento che sono esposte nei Consigli. L'ultimo Riesame interessa l'anno 2022 e di conseguenza le migliorie sono state attuate nel corso dell'anno: una esigenza comune tocca il monitoraggio della produzione scientifica per cui i Dipartimenti sono allineati o nella produzione di un modulo online o cartaceo con voci differenziate; la nomina di un referente dipartimentale per la progettazione europea agevola i rapporti con l'Ufficio ricerca, e si vede una proattività nei confronti della TM come appare dalla relazione TM.

Il sistema di monitoraggio delle attività di TM svolto dai docenti consente di effettuare le analisi e le comparazioni che vengono riportate al Rettore e al Senato. In aggiunta, l'ufficio TM fornisce analisi statistiche dettagliate su richiesta dei Direttori di Dipartimento. I risultati consentono di confermare la predominante vocazione alle iniziative del PE che accomuna tutti i Dipartimenti sia pur in maniera diversa. Si rilevano due evidenti fragilità: i) la partecipazione alla compilazione del form A; ii) uno scarso allenamento dei docenti nell'identificare gli impatti potenziali generati dalle iniziative realizzate. La prima fragilità è in via di risoluzione con una politica di contatto personale tra l'ufficio TM e i docenti attivi nelle iniziative. Questa linea operativa ha raddoppiato il numero delle iniziative registrate (Relazione 2022 e presentazione ai docenti il 22.5.2023 con indicatori numerici). La risoluzione della seconda fragilità è stata affidata a un nuovo sistema di quantificazione dell'impatto delle attività di TM, elaborato dalla Delegata, i cui primi risultati saranno disponibili a fine anno.

Per quanto concerne i Dottorati (Visual and Media Studies = VMS e Communication, Markets and Society = CMS partito nel 2019), i risultati sono controllati attraverso un doppio canale:

1. la percezione dei dottorandi è stata indagata nel 2022 attraverso un questionario, elaborato dai Coordinatori e dall'Ufficio Affari istituzionali. Per la ricerca il dottorando è invitato a rispondere su partecipazioni (per diversi ruoli, da uditor a partecipante, autore o coautore) a conferenze, congressi, seminari, workshop, in Italia o all'estero, altri dati riguardano la didattica. Il Corso di dottorato in VMS, sin dal primo anno della sua attivazione, ha somministrato, annualmente in modalità cartacea (con

l'eccezione del biennio 2020-2021 per la pandemia) il questionario volto a rilevare il grado di soddisfazione da parte degli iscritti. A partire dal 2022 l'indagine è stata effettuata online per entrambi i Corsi di dottorato, con il supporto tecnico dell'Ufficio Statistico che, tuttavia, non è entrato nel merito dei contenuti né dell'analisi dei risultati, lasciati all'analisi diretta dei Coordinatori e dell'Ufficio Affari istituzionali. Dall'anno in corso (2023) il questionario viene somministrato direttamente dal Presidio di Qualità utilizzando allo scopo il format proposto a marzo 2023 da ANVUR. Il punto sarà meglio evidenziato in D.PHD.3. I risultati del 2022 sono stati analizzati dal Coordinatore e, talvolta, condivisi con il Collegio; trattandosi di un documento interno, non richiesto da alcun organismo né regolato da norme, il questionario è stato utilizzato dai Coordinatori per monitorare e, se necessario, adeguare il piano formativo e le attività ad esso connesse sulla base delle risultanze emerse. Da quest'anno tali risultati saranno condivisi con i referenti dei Gruppi AQ dei Corsi di Dottorato.

2. I risultati scientifici connessi al numero di tesi dottorali con auspicio di pubblicazione. La pubblicazione è approvata per i dottorandi che hanno conseguito il titolo con il massimo del giudizio (ECCELLENTE) e con lode, attualmente sono 4 su 7 per VMS. La Commissione di valutazione è composta da tre docenti non appartenenti al Collegio, uno per ogni curriculum in cui si articola il corso di dottorato VMS oltre al Coordinatore e al Vice Coordinatore. Gli esiti delle valutazioni effettuate dalla Commissione sono condivisi con il Collegio e pubblicati sul Portale, nella pagina appositamente dedicata alla Collana dottorale. I risultati scientifici emergono anche dal numero delle pubblicazioni dei dottorandi (2022: 24 per VMS e 23 per CSM).

I Dipartimenti individuano in tre momenti la verifica delle azioni di miglioramento per vedere se effettivamente si sono realizzate: l'analisi del Monitoraggio intermedio sul DP (2019-2021) che offre i primi risultati su cui lavorare; il successivo DP 2022-2024 in relazione al precedente, la redazione della RAn con il Riesame, frutto di un lavoro che si svolge nel corso dell'anno anche a seguito dei monitoraggi interni e di momenti di condivisione di risultati su temi attinenti alla valutazione della ricerca (di seguito sub 1,2,3,4). Nei documenti il conseguimento degli obiettivi derivanti da specifiche azioni è esposto con chiarezza e altrettanto argomentati sono gli obiettivi non raggiunti. Questi ultimi a volte sono indipendenti dalla bontà delle azioni attuate (sensibilizzazione dei docenti, accordi con Università straniere): la mobilità in uscita ad esempio è stata fortemente condizionata dalla pandemia e la scarsa partecipazione ai bandi competitivi europei può essere spiegata sul comportamento dei ricercatori che lavorano sui bandi in conto terzi, che soddisfano due condizioni di rilievo: sono meno complessi, sia in termini di tempo di preparazione, sia di attesa della valutazione che di percentuale di successo e sono molto meno laboriosi e rischiosi da gestire.

Nelle RAn sono stati considerati i seguenti punti come base per futuri miglioramenti:

1. VQR: i risultati aggregati sono stati resi pubblici ai docenti (5.9.2022) e le tabelle con i risultati dei singoli Dipartimenti per Area e, ove possibile, per SSD messe a disposizione dei Direttori che hanno inserito un punto all'odg nei Consigli (DBus CdD 18.10.2022; DCom 20.9.2022; DSU 6.9.2022) rilevando il loro grado di soddisfazione attribuito alla politica del Direttore attuata negli anni precedenti, o offrendo considerazioni generali. Il DSU ha prodotto un documento in cui sono state rilevate le aree di criticità e proposti dei correttivi: un controllo individuale del proprio range per una accurata autovalutazione e una presa di coscienza sui punti di intervento futuri e l'incremento di prodotti in lingue ad alto impatto di comunicazione. I dati di crescita o meno saranno verificati con un monitoraggio a fine anno.
2. Ricerca di Ateneo: i monitoraggi qualitativi, quantitativi e dell'impatto sono stati fatti in collaborazione con Direttori e Segreterie e controllati dal ProRic con il supporto della Biblioteca che ha estratto i dati dal repository istituzionale. I dati sono confluiti nella RAn con le seguenti proposte di miglioramento che sono in parte comuni e riguardano principalmente l'internazionalizzazione della ricerca e della mobilità e l'incremento delle attività finanziate, in parte derivanti dalle caratteristiche del singolo Dipartimento che le rendono plausibili e perseguibili. Per le azioni da mettere in atto sono ben individuati i responsabili e le tempistiche di attuazione.
3. Premialità: i risultati numerici dell'indice di produttività scientifica della premialità "Apeiron" vengono resi noti nei Consigli. Questo sistema è su base volontaria; i casi di astensione sono monitorati annualmente dai Direttori; per ridurre il fenomeno è stata istituita una policy di Apeiron, il repository istituzionale dell'Ateneo, approvata dal Senato il 17.7.2023. Si segnala che gli astenuti non vanno necessariamente identificati come docenti inattivi, i quali invece sono monitorati attraverso altri canali (Relazione sulla ricerca, p. 10, Tab. 4).
4. Monitoraggi: una prima forma di monitoraggio, sulla qualità, quantità e impatto viene svolta in parallelo dai tre Dipartimenti che raccolgono separatamente le pubblicazioni segnalate dai docenti in una mail e le inviano al ProRic che, coadiuvato dalla

Biblioteca, effettua un controllo. Questo sistema, oltre che macchinoso, comporta un doppio carico di lavoro ed è stato snellito nel 2022 con la creazione di un form on line con le specifiche richieste. Anche questo miglioramento ha mostrato delle criticità nella scarsa collaborazione di alcuni docenti a cui si ovvierà con la pubblicazione della policy di Apeiron che rende obbligatoria trimestralmente l'inserzione dei prodotti in modo da demandare alla sola Biblioteca la raccolta degli stessi.

Altre forme di monitoraggio sono svolte normalmente dai singoli Dipartimenti (scheda di avanzamento dei lavori dei progetti dipartimentali, controllo degli output) sia a seconda delle proprie esigenze o su segnalazione del ProRic: il numero dei professori a contratto nella presentazione dei progetti, la raccolta di articoli già sottoposti a peer review, gli output dei progetti sui tre anni. I risultati sono comunicati e utilizzati con molteplici finalità: per migliorare i criteri di distribuzione dei fondi o per implementare con una nuova voce il repository e/o documentare l'attività di ricerca e infine per la possibilità di verificare l'accountability dei proponenti dei progetti.



## Andamento KPI Ateneo

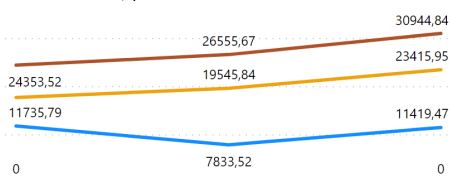
Riferimento

AVA3

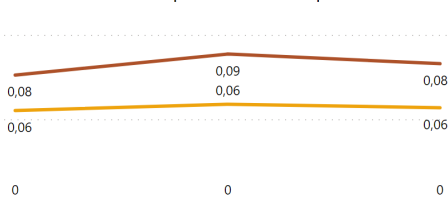
Edizione 9/2023

### Ambito E - Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale

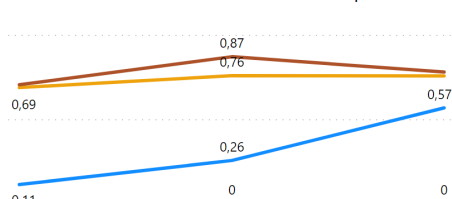
AVA3 - E.2.0.A - Proventi (ricerche, traf. tecnologico, finanziamenti) per docente



AVA3 - E.2.0.B - N° spin off e brevetti per docente



AVA3 - E.2.0.C - N° attività Terza Missione per docente



2020 2021 2022 2020 2021 2022 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

#### Punti di Forza:

- Dalla documentazione analizzata si evince che, da previsione delle Linee guida di funzionamento dell'AQ di Ateneo, i documenti di monitoraggio dei Dipartimenti relativi alla propria programmazione strategica sono trasmessi al Senato Accademico; il riesame allegato alla relazione annuale è trasmesso anche al Rettore. Nel documento di autovalutazione è dichiarato che il Prorettore alla Ricerca (che è destinatario insieme al PQ e al NdV della documentazione trasmessa in SA) provvede ad illustrare i contenuti in Senato accademico della documentazione dipartimentale, anche se non sono fornite evidenze documentali a supporto.

#### Aree di miglioramento:

- La valutazione non fornisce chiara evidenza che l'Ateneo abbia una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei corsi di dottorato di ricerca e dell'attività svolta dalla Scuola dottorale.
- Dalla valutazione emerge che, allo stato, non sono ancora stati implementati specifici meccanismi di recepimento e di valutazione che consentano all'Ateneo di accertare che le azioni miglioramento predisposte dai Dipartimenti vengano sistematicamente attuate e monitorate.

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

**Raccomandazione:**

Si raccomanda di implementare il sistema di qualità dei corsi di dottorato, definire il ruolo della Scuola dottorale assicurando l'attuazione della previsione regolamentare che dispone la trasmissione della relazione annuale al Senato accademico da parte del Direttore della Scuola, e di assicurare che venga mantenuta la rilevazione statistica dei dati relativi ai Corsi di dottorato.

**Controdeduzioni:**

Sebbene gli indicatori siano al di sotto delle medie di riferimento, il valore relativo a "Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo" mostra valori altalenanti e il "Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo" appare in decisa crescita. Non si comprende quindi il commento sugli indicatori che rileva "andamenti negativi o altalenanti".

Pertanto, in considerazione delle proprie specificità disciplinari (insistendo sulle aree CUN dalla 10 alla 14), l'Ateneo difficilmente sarà nelle condizioni di depositare brevetti.

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

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione tiene conto di andamenti negativi o altalenanti e di confronti sempre negativi.

Presa visione delle controdeduzioni prodotte dall'Ateneo, si conferma quanto già espresso nella valutazione degli indicatori. Nell'arco temporale osservato emerge, con riferimento ai proventi per docente, un andamento altalenante, prima decrescente poi in leggera ripresa e si registra nell'ultimo anno un importo complessivo inferiore a quello iniziale (dunque negativo). Emerge una totale mancanza di spin off o brevetti in tutto il periodo osservato. L'attività di terza missione risulta avere un andamento crescente. Tutti gli indicatori attestano un posizionamento dell'Ateneo a livelli inferiori a quelli nazionale e macroregionale. Pertanto, si modifica il commento agli indicatori come segue: "La valutazione tiene conto di andamenti negativi o altalenanti, con un trend positivo solo per le attività di terza missione. I confronti con i benchmark di riferimento sono sempre negativi". Si conferma la valutazione già espressa Non Satisfacente.

**Fascia di valutazione:** Parzialmente soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:** Monitoraggio intermedio 2022 DBus

**Descrizione:** Valutazione dei risultati della ricerca e della TM a metà del triennio distinta per esposizione degli obiettivi, grado di raggiungimento con indicatori al 30.6.2023 e note a commento

**Dettagli:** Allegato 1 al Verbale del CdD del 3.7.2023

**File:** E.2.A\_Monitoraggio intermedio 2022 DBus.pdf

- **Titolo:** Monitoraggio intermedio 2022 DCom

**Descrizione:** Valutazione dei risultati della ricerca e della TM a metà del triennio distinta per esposizione degli obiettivi, grado di raggiungimento con indicatori al 30.6.2023 e note a commento

**Dettagli:** Allegato 2 al Verbale del CdD del 3.7.2023

**File:** E.2.B\_Monitoraggio intermedio 2022 DCom.pdf

- **Titolo:** Monitoraggio intermedio 2022 DSU

**Descrizione:**Valutazione dei risultati della ricerca e della TM a metà del triennio distinta per esposizione degli obiettivi, grado di raggiungimento con indicatori al 30.6.2023 e note a commento

**Dettagli:**Allegato 1 al Verbale del CdD 4.9.2023

**File:**E.2.C\_Monitoraggio intermedio 2022 DSU.pdf

---

- **Titolo:**RAAn con Riesame ricerca 2022 DBus

**Descrizione:**Analisi dei cambiamenti dall'ultimo riesame, analisi della situazione, obiettivi e azioni di miglioramento

**Dettagli:**Allegato 1 al Verbale del CdD del 30.3.2023

**File:**E.2.D\_Rel. Anal. Riesame ricerca 2022 DBus.pdf

---

- **Titolo:**RAAn con Riesame ricerca 2022 DCom

**Descrizione:**Analisi dei cambiamenti dall'ultimo riesame, esame degli obiettivi 2022, obiettivi 2023

**Dettagli:**Allegato 1 al Verbale del CdD del 15.3.2023, pp. 4-18

**File:**E.2.E\_Rel. Anal. Riesame ricerca 2022 DCom.pdf

---

- **Titolo:**RAAn con Riesame ricerca 2022 DSU

**Descrizione:**Analisi dei cambiamenti dall'ultimo riesame, analisi della situazione, obiettivi e azioni di miglioramento

**Dettagli:**Allegato al Verbale del CdD del 24.2.2023, parte del documento complessivo della Relazione Analitica, sito al punto Riesame della Ricerca, pp. 14-19 e Allegato 1 Internazionalizzazione

**File:**E.2.F\_Rel. Anal. Riesame ricerca 2022 DSU.pdf

---

- **Titolo:**Questionario a.a. 2021-2022 CMS

**Descrizione:**Indagine customer Dottorato CMS

**Dettagli:**

**File:**E.2.G\_Questionario a.a. 2021-2022 CMS.pdf

---

- **Titolo:**Questionario a.a. 2021-2022 VSM

**Descrizione:**Indagine customer Dottorato VSM

**Dettagli:**

**File:**E.2.H\_Questionario a.a. 2021-2022 VMS.pdf

---

- **Titolo:**Ricerca di Ateneo 2022

**Descrizione:**Monitoraggio della produzione scientifica qualitativo, quantitativo e dell'impatto

**Dettagli:**pp. 8-12

**File:**E.2.I\_Ricerca di Ateneo 2022.docx .pdf

---

- **Titolo:**Audit NdV\_Ricerca Ateneo 24 gennaio 2023

**Descrizione:**Audit della ricerca di Ateneo svolto dal NdV il 24 gennaio 2023

**Dettagli:**

**File:**Audit NdV\_Ricerca Ateneo 24 gennaio 2023.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **Titolo:**Presentazione ai docenti delle attività di TM 2022 (22.5.2023)

**Descrizione:**Archiviazione dei dati, valorizzazione della TM, valutazione dell'impatto, risultati ottenuti, obiettivi 2023

**Dettagli:**slides 15-27

**File:**E.2.1\_Presentazione dati Ricerca e TM 22.05.2023.pdf

---

- **Titolo:**Sezione intranet dell'Ufficio Ricerca

**Descrizione:**Sezione intranet dell'Ufficio Ricerca

**Dettagli:**<https://ricerca.iulm.it/home-page>

**File:**IULM RICERCA.pdf

---

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:**Linee guida per il funzionamento AQ di Ateneo

**Descrizione:**

**Dettagli:**

---

- **Titolo:**Regolamento di Ateneo per i dottorati di ricerca

**Descrizione:**

**Dettagli:**

---

- **Titolo:**Riesame del sistema di governo e di AQ dell'Ateneo

**Descrizione:**

**Dettagli:**

---

## 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:

La definizione dei criteri per la distribuzione dei fondi per la ricerca avviene in due momenti: il primo per i fondi erogati dall'Ateneo in cui la Giunta dei Direttori si riunisce, riconsidera i criteri in vigore e su questi effettua la ripartizione, che è sottoposta agli Organi e resa pubblica nei rispettivi Consigli. Per le attività di ricerca dei Dipartimenti l'Ateneo eroga un finanziamento annuale, incrementato nel 2022 da 300.000 a 350.000 euro, visti i buoni risultati del 2021 e come incentivo per stimolare ulteriormente la capacità di progettazione dei ricercatori. La positività di questa azione è stata verificata nel monitoraggio quali-quantitativo della Relazione Ricerca 2022, esposta ai docenti il 22.5.2023, in cui si vede la crescita delle pubblicazioni. I Direttori si riuniscono per verificare la validità dei criteri di distribuzione dei fondi con il dirigente dell'Ufficio Ricerca: i verbali della Giunta dei Direttori sono inviati agli Organi. Nel corso del 2022 i criteri fissati per stabilire la percentuale destinata ai Dipartimenti sull'intera quota (Produzione scientifica:40%; Numerosità dei docenti:40%; Capacità di attrarre fondi:20%) non sono più apparsi adeguati mostrando criticità: inizialmente è stato cambiato l'ultimo criterio che rischiava di sbilanciare la ripartizione tra i Dipartimenti e si è provveduto a una nuova valutazione. Per evitare che contributi economicamente rilevanti, come quelli derivanti dalla vincita di un bando europeo, esauriscano tutto il fondo a favore di un solo Dipartimento, si è fissato un tetto massimo di assorbimento pari al 60% della quota disponibile. Il restante fondo viene suddiviso proporzionalmente ai risultati raggiunti dagli altri Dipartimenti (Giunta Direttori, 25.11.22 e 5.12.22).

Nella riunione del 30.6.2023 sono stati discussi gli altri criteri: quello sulla produzione scientifica basato sulla quota di vincitori della premialità individuale Apeiron, che sulla base delle astensioni dei docenti emerse nel biennio 2021-2022, non è apparso adeguato a rappresentare la produttività scientifica di ciascun Dipartimento ed è stato sostituito con la valutazione delle pubblicazioni complessive di ciascun Dipartimento dell'anno precedente. Considerando la temporalità degli editori, l'indicatore considererà le pubblicazioni effettive dell'anno ampliando al periodo gennaio-luglio dell'anno successivo. Il secondo criterio sulla numerosità dei docenti ha visto ridurre il peso dei docenti a contratto portandolo da 1 a 9 a 1 a 20 sulla motivazione che il monitoraggio effettuato nei Dipartimenti ha mostrato una loro scarsa partecipazione alle attività di ricerca come proponenti di progetti che partecipano quindi alla redistribuzione dei fondi. Il secondo momento tocca la distribuzione interna dei fondi una volta stabilita la quota di finanziamento per ciascun Dipartimento (le somme vengono riferite anche in CdA): la Giunta dipartimentale assegna le quote ai progetti di ricerca, in funzione di criteri stabiliti e sempre condivisi al momento della presentazione della scheda progetto, e viene ripartito il budget residuo. Come emerge dalle RAn e dai Verbali dei Consigli i Dipartimenti elaborano un piano di investimento, declinato in azioni specifiche, ed una rendicontazione finale delle spese sostenute. Su quest'ultimo punto i Direttori dispongono di un 'cruscotto' elaborato dall'Ufficio Ricerca e gestito dalle Segreterie per monitorare in tempo reale le spese del Dipartimento. Il processo è in corso d'opera tutto l'anno e ha 2 finalità: misurare la capacità di spesa e intervenire ove vi fossero ritardi. Il dirigente dell'Ufficio Ricerca ha esteso il monitoraggio anche ai progetti conto terzi e ne dà notizia ai responsabili per segnalare le scadenze.

Nel dettaglio i criteri per la distribuzione interna della quota residua spettante a ciascun Dipartimento sono diversi e cambiati negli anni; prendendo a riferimento il biennio 2022-2023, tolta la quota per il finanziamento dei progetti, e secondo il Regolamento per la costituzione, il funzionamento e la gestione dei Dipartimenti (Art. 2, punto 3) questa è la situazione:

- DBus: la quota del 10%, è assegnata alle sezioni per finalità di ricerca specifiche dei docenti afferenti, l'eventuale quota residua è messa a disposizione del Dipartimento per iniziative comuni (CdD 28.2.2023).

- DCom: la quota del 10% è assegnata alle Sezioni e divisa per ciascun docente di ruolo afferente; una quota pari a 3.000 euro è destinata alle attività di TM, e una quota residua per le spese imprevedute, fino al 2022 era finanziata un assegno di ricerca (CdD 15.2.2023).

- DSU: fino al 2022 era compreso nel budget un contratto da 20.000 euro per un Project Manager del laboratorio Human Lab (Giunta del 13.2.2019), questo finanziamento, durato 4 anni, è stato sospeso nel 2023 perché troppo oneroso per il Dipartimento a fronte di mancata attrattività di fondi esterni. Su proposta della Giunta e approvazione del CdD (Verbale del 13.2.2019) non è stato ripartito il fondo rimanente fra le Sezioni per snellire i procedimenti burocratici; queste, una volta esaurito il budget del 2018 (prorogato a giugno 2019), sono rimaste con carattere consultivo; i lavori per rivedere le Sezioni, iniziati nel dicembre 2022, hanno portato alla riformulazione e aggregazione delle medesime, con la reintroduzione del budget leggermente maggiorato rispetto al Regolamento citato diviso per la numerosità dei componenti. Una parte della quota è destinata ai progetti per attività che prevedono solo TM



(Verbale CdD del 13.02.2023).

Per quanto riguarda i criteri per i finanziamenti ai progetti dipartimentali, questi sono esposti in una scheda dove vengono sintetizzati i risultati attesi rispetto alle linee di ricerca, agli obiettivi del Dipartimento, alle attività di TM e vengono inviati o sono a disposizione dei membri del Dipartimento con la scheda di elaborazione del progetto. Dal 2017 (anno di costituzione dei nuovi Dipartimenti) sono stati sistematicamente rivisti, incrementati e aggiustati fino alla fisionomia attuale dichiarata nei verbali di Giunta e Consigli e in un caso al DP 2022(DSU, punto3).

- DBus: aggiunge indicazioni di priorità tematica individuati del PSA e una richiesta di esplicitare a quali tematiche tra quelle ricomprese nei SSG della Agenda ONU e negli indirizzi del PNRR la ricerca intenda contribuire (RA2022).

- DCom: i criteri sono esposti e commentati nel loro insieme nell'Allegato 1 al CdD del 15.2.2023 e più nello specifico quelli che sono frutto o di integrazione e chiarimento di vecchi criteri o esito di linee strategiche via via messe a punto.

- DSU: nella Giunta dell'1.2.2022 è stato sostituito il punto Accountability (controllabile tramite il 'cruscotto' e perciò non strettamente necessario) con il seguente paragrafo: Il ricercatore proponente dovrà dimostrare di essere ricercatore attivo, presentando almeno 4 pubblicazioni relative agli ultimi 4 anni e, ove possibili, attinenti al progetto presentato.

Sono sempre stati ricordati nei Consigli l'ammissibilità di spesa, per cui esiste un Regolamento stilato dalla Giunta dei Direttori e dal ProRic, che introduce i criteri di ammissibilità di spesa relativi alle richieste di acquisto dei docenti a valere sui fondi di ricerca finanziata. Tali criteri possano infatti orientare, con minore arbitrarietà, le richieste di acquisto dei docenti. Così operando, si sono resi più fluidi sia i processi di richiesta dei docenti, sia i processi di valutazione dei Direttori di Dipartimento, degli uffici preposti e del Direttore Generale (Verbale Giunta direttori 13.2.2019, Senato 14.5.2019). Viene altresì ricordata la tempistica per l'utilizzo dei fondi.

Per i Dottorati: il CdA nella seduta del 30.11.2021 ha approvato l'assegnazione del budget per attività di ricerca pari al 10% dell'importo annuale della borsa per i dottorandi del 2° e 3° anno, come previsto dalla normativa (DM 45/2013). Dato che il DM non prevede alcun budget per i dottorandi del 1° anno, l'Università ha loro assegnato un piccolo fondo spese di 375 euro per ciascun dottorando. Per l'aa 2022-2023 il CdA nella seduta del 30.05.2022 ha approvato il budget per le attività di funzionamento dei Corsi di dottorato proposti dai Coordinatori (vd. estratto delibere). Il budget comprende anche il 10% del budget per la ricerca che con il DM 226/2021 del 14.12.2023 è obbligatorio fin dal 1° anno per borsisti e solventi. Il budget non viene erogato direttamente al dottorando, ma come rimborso a fronte di autorizzazione preventiva e a seguito di presentazione di idonei giustificativi di spesa.

Le attività per le quali possono utilizzare i fondi sono connesse alle attività di ricerca, come previsto dal DM.

Conformemente alle peculiarità organizzative dell'Ateneo, i Dipartimenti non hanno invece titolo nella definizione della distribuzione interna delle risorse di personale docente, che vengono assegnate centralmente dal SA e possono essere modificate sulla base di richieste individuali (art. 8 del Regolamento per la costituzione, il funzionamento e la gestione dei Dipartimenti).

La premialità per la ricerca individuale è definita a livello di Ateneo:

- La premialità Apeiron che prevede l'attribuzione di fondi individuali ai docenti che, nel quadriennio precedente, si sono distinti per qualità e quantità di pubblicazioni scientifiche;
- il bando IULM, che premia i docenti dell'Ateneo ritenuti particolarmente meritevoli per la qualità di pubblicazioni di riconosciuto profilo nel panorama culturale e mediatico nazionale e internazionale.
- Per incentivare la progettualità di più ampio respiro si ha il bando Progetti Speciali, che finanzia progetti di rilevante interesse scientifico per l'Ateneo così da potenziare la ricerca scientifica d'eccellenza.

I criteri di assegnazione e di distribuzione di questi incentivi e premialità sono chiari e condivisi, pubblicizzati non solo dall'Ateneo ma anche dai singoli Dipartimenti nei rispettivi Consigli.

Ciascun Dipartimento ha a disposizione una quota di 6.000 euro per incentivare le pubblicazioni di docenti poco attivi nella partecipazione a progetti o per premiare proposte di ricerche particolarmente meritevoli.

I Dipartimenti hanno inoltre stabilito degli incentivi personalizzati a seconda delle diverse esigenze che sono esposti chiaramente e ribaditi nei Consigli e riflettono gli obiettivi e le linee strategiche:

- DBus: una quota del 5% delle risorse totali assegnate al Dipartimento è messa a disposizione dei docenti che, sulle ricerche in conto terzi hanno portato un incremento in Dipartimento (direttamente o attraverso i centri di ricerca) allo stanziamento complessivo (DP2019 p. 1 e 2022 punto 3, p. 1).

- DCom: verifica l'accountability dei responsabili dei progetti prima di procedere a nuova assegnazione dei fondi per i progetti. (DP2019-2021, punto ripreso nel CdD15.2.2023).

- DSU: ha istituito due tipologie di incentivi e premialità integrativi: 1) finanziamento di volumi (fin dal 2019): il Dipartimento finanzia per ciascun proponente che lo richieda un volume che rispetti le caratteristiche di pubblicazione presso case editrici internazionali e/o dotate di doppio peer review (verbale CdD del 10.5.2018, punto 3. DP2019); 2) incentivi a chi ottiene finanziamenti esterni; questo

incentivo si è reso necessario in un'ottica di valorizzazione dell'impegno e dei risultati raggiunti, oltre che come spinta a partecipare a programmi e bandi di finanziamento per l'attività di ricerca. È fissata annualmente una quota sul budget totale assegnato da cui calcolare un contributo ai docenti con la stessa percentuale con cui hanno contribuito a definire il terzo criterio di assegnazione dei fondi. (DP2022, CdD2.2.2022).

Per la TM l'ultima innovazione in ordine temporale è quella relativa alla visibilità del docente che si impegna nella registrazione delle attività di TM svolte. È in fase di sperimentazione la raccolta dei consensi per creare una nuova sezione sulla pagina web di ogni docente.

Dottorati di Ricerca: nell'ambito dei Corsi di dottorato, è prevista, quale premialità, la selezione delle migliori tesi tra i dottori di ricerca che conseguono il titolo per la pubblicazione nella Collana dei Quaderni del Corso (nel budget è prevista una apposita voce di spesa). Rispetto al tema del personale tecnico-amministrativo, si ricorda che in Ateneo, come definito nel documento sulle peculiarità organizzative (SA19.04.2023 e CdA26.04.2023), i servizi di supporto sono erogati da unità organizzative centrali uniche a livello di Ateneo, le cui funzioni sono rivolte indifferentemente a tutti i Corsi di studio, Corsi di Dottorato di ricerca e Dipartimenti; i Dipartimenti non hanno pertanto competenze relativamente alla gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, che spettano all'Area Risorse umane dell'Ateneo, ivi compresi i meccanismi di premialità interni.



## Andamento KPI Ateneo

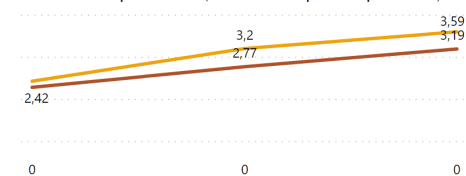
Riferimento

AVA3

Edizione 9/2023

### Ambito E - Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale

AVA3 - E.3.0.A - Rapporto Risorse disponibili premialità e costo del personale (valore moltiplicato per 1000)



2020 2021 2022 2020 2021 2022 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Target

Dettaglio

### Punti di Forza:

- Il Fondo di funzionamento per i Corsi di dottorato è attribuito annualmente dal Consiglio di Amministrazione sulla base di un prospetto elaborato dalla Scuola dottorale in cui sono dettagliate le singole voci di spesa per le attività formative e di ricerca.
- Nel modello organizzativo dell'Ateneo la premialità e gli incentivi per i docenti e il personale tecnico amministrativo sono attribuiti centralmente, ma sono previsti meccanismi di premialità a livello dipartimentale che mostrano coerenza con il piano strategico di Ateneo.

#### Aree di miglioramento:

- Dalla valutazione non emerge chiara evidenza circa le modalità e i criteri adottati dai Dipartimenti per la distribuzione del Fondo per la ricerca dipartimentale al fine di accertarne la coerenza con il programma strategico proprio e dell'Ateneo e con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate.

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

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

**Indicatori (eventuale commento):**

Non applicabile per le università non statali si conferma la valutazione della CEV.

**Fascia di valutazione:** Soddisfacente

#### Documenti chiave

- **Titolo:**Verbale Giunta dei Direttori 25.11.2022  
**Descrizione:**Approvazione della sostituzione del criterio Capacità di attrarre fondi  
**Dettagli:**pp. 1-2  
**File:**E.3.A\_Verbale Giunta Direttori 25.11.2022.pdf
- **Titolo:**Verbale Giunta dei Direttori 05.12.2022  
**Descrizione:**Discussione sui criteri Produzione scientifica e Numerosità dei docenti  
**Dettagli:**pp. 1-2  
**File:**E.3.B\_Verbale Giunta Direttori 5.12.2022.pdf
- **Titolo:**Verbale Giunta dei Direttori 30.06.2023  
**Descrizione:**Sostituzione e approvazione dei nuovi criteri Produzione scientifica e Numerosità dei docenti  
**Dettagli:**pp. 1-2  
**File:**E.3.C\_Verbale Giunta dei Direttori 30.06.2023.pdf
- **Titolo:**Verbale CdD DBus 28.02.2023  
**Descrizione:**Ripartizione del budget 2023 e residui 2022  
**Dettagli:**punto 2, p. 5  
**File:**E.3.D\_Verbale CdD DBus 28.2.2023.pdf
- **Titolo:**Verbale CdD DCom 15.02.2023  
**Descrizione:**Approvazione e finanziamento dei progetti per l'anno 2023  
**Dettagli:**Punto 3, p. 5  
**File:**E.3.E\_Verbale CdD DCom 15.2.2023.pdf
- **Titolo:**Verbale CdD DSU 13.02.2023  
**Descrizione:**Presentazione del budget e considerazioni in merito  
**Dettagli:**punto 2, p. 3  
**File:**E.3.F\_Verbale CdD DSU 13.2.2023.pdf
- **Titolo:**Delibera Dottorati CdA 30.11.2021  
**Descrizione:**Assegnazione del budget per attività di ricerca  
**Dettagli:**  
**File:**E.3.G.Delibera Dottorati\_CdA 30.11.2021.pdf
- **Titolo:**Delibera Dottorati CdA 30.05.2022  
**Descrizione:**Delibera del budget per le attività di funzionamento dei Corsi di Dottorato

**Dettagli:**

**File:**E.3.H\_Delibera Dottorati CdA 30.05.2022.pdf

---

**Documenti a supporto**

- **Titolo:**RAn del DBUS

**Descrizione:**Miglioramento della procedura di assegnazione dei fondi per i progetti dipartimentali

**Dettagli:**punto 1.5, nr. 5

**File:**E.3.1\_Rel. Anal. Riesame ricerca 2022 DBus.pdf

---

- **Titolo:**Verbale del CdD DCom del 15.2.2023

**Descrizione:**Esposizione e revisione dei criteri rivisti e discussi per assegnare i finanziamenti ai Progetti dipartimentali

**Dettagli:**Allegato 1 al verbale del CdD del 15.2.2023

**File:**E.3.2\_Verbale CdD DCom 15.02.2023.pdf

---

- **Titolo:**Verbale della Giunta del DSU del 1.2.2022

**Descrizione:**Sostituzione di un punto nei criteri per i finanziamenti ai Progetti dipartimentali

**Dettagli:**punto 2, pp. 1-2 La modulistica per la proposta dei progetti è disponibile al link <https://ricerca.iulm.it/modulistica>

**File:**E.3.3\_Verbale Giunta DSU 01.02.22.pdf

---

- **Titolo:**Verbale Giunta dei Direttori 13.02.2019

**Descrizione:**Criteri ammissibilità di spesa

**Dettagli:**La modulistica per l'effettuazione delle spese è disponibile al link <https://ricerca.iulm.it/modulistica>

**File:**E.3.4\_Verbale CdD DSU 13.02.2019.pdf

---

- **Titolo:**Regolamento per la costituzione, il funzionamento e la gestione dei dipartimenti

**Descrizione:**Generalità, organi, afferenze, dotazione finanziaria, programma di ricerca

**Dettagli:**Art. 2, punto 3 Documento pubblicamente disponibile alla pagina [Statuto e regolamenti](#), sezione "Ricerca"

**File:**E.3.5\_Regolamento per la costituzione, il funzionamento e la gestione dei dipartimenti.pdf

---

**Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza**

- **Titolo:**Documento "Peculiarità organizzative IULM"

**Descrizione:**

**Dettagli:**

---

**Fascia di valutazione Complessiva:** Soddisfacente