

# Rapporto ANVUR Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio

Università degli studi

**“Libera Università di lingue e comunicazione IULM di Milano”**

*Approvato dal Consiglio Direttivo con Delibera n. 120 del 23/05/2024*

## Sommario

Acronimi utilizzati .....	3
1 - Informazioni generali sul processo di Accreditamento Periodico .....	4
2 - Presentazione della struttura valutata .....	5
3 – Valutazione di Sede (Ambiti A, B, C, D, E) .....	6
3.1 – Considerazioni generali sul processo di valutazione e sull’autovalutazione dell’Ateneo .....	7
3.2.1 – Ambito A: STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE .....	9
3.2.2 – Ambito B: GESTIONE DELLE RISORSE .....	11
3.2.3 – Ambito C: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	13
3.2.5 – Ambito E: QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE.....	15
4 – Valutazione dei Dipartimenti (E.DIP) dei Dottorati di Ricerca (D.PHD) e dei Corsi di Studio (D.CDS) .....	17
4.1 – L’Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti (E.DIP) .....	17
4.2 - L’Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca (D.PHD).....	19
4.3 - L’Assicurazione della Qualità nei Corsi di Studio (D.CDS).....	21
5 - Giudizio finale .....	26

## Acronimi utilizzati

a.a.	Anno accademico
AdC	Aspetto da Considerare
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
AP	Accreditamento Periodico
AQ	Assicurazione della Qualità
CdA	Consiglio di Amministrazione
CdS	Corsi di Studio
CEV	Commissione di Esperti per la Valutazione
CFU	Credito Formativo Universitario
CPDS	Commissione Paritetica Docenti Studenti
DM	Decreto Ministeriale
NdV	Nucleo di Valutazione
PdA	Punto di Attenzione
PQA	Presidio della Qualità di Ateneo
PTAB	Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario
SUA-CdS	Scheda Unica Annuale dei Corsi di Studio
SUA-RD/IS	Scheda Unica Annuale per la Ricerca Dipartimentale
VQR	Valutazione della Qualità della Ricerca

## 1 - Informazioni generali sul processo di Accreditamento Periodico

Come previsto dalle [Linee Guida per l'accreditamento periodico](#), con Delibera n. 124 del 25 maggio 2023 sono stati selezionati i Corsi di Studio, i Corsi di Dottorato di Ricerca e i Dipartimenti oggetto di valutazione e comunicati all'Ateneo in data 9 giugno 2023.

**Tab. 1 – Selezione dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di valutazione**

Corsi di Studio	Dottorati di Ricerca	Dipartimenti
Interpretariato e Comunicazione, L-12	Visual and media studies	Comunicazione, arti e media
Comunicazione, Media e Pubblicità, L-20	Communication, markets and society	Business, law, economics and Consumer behaviour -business, diritto, economia e consumi
Hospitality and Tourism Management, LM-49		
Strategic Communication, LM-59		

L'autovalutazione e le fonti documentali rilevanti per i punti di attenzione sono state presentate in Piattaforma in data 18 settembre 2023 da parte dell'Ateneo.

La CEV è stata nominata da ANVUR con Delibera n. 214 dell'11 settembre 2023, scegliendo gli esperti tra quelli presenti nell'Albo degli Esperti per la Valutazione<sup>1</sup> e comunicati all'Ateneo in data 28 settembre 2023.

**Tab. 2 – Composizione della CEV e delle sottoCEV**

<p><b>Presidente:</b> Ingrassia Salvatore (PO, SECS-S/01, Università di Catania)  <b>Coordinatore:</b> Lupoli Antonella (PTA, Università di Napoli Federico II)  <b>SEF:</b> Simonetti Biagio (PA, SECS-S/01, Università del Sannio di Benevento)</p>	
SottoCEV A	SottoCEV B
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hospitality And Tourism Management, LM-49 + Dottorato di Ricerca in Visual and media studies + Dipartimento di Comunicazione, arti e media</li> <li>Interpretariato e Comunicazione, L-12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Communication, LM-59</li> <li>Comunicazione, Media e Pubblicità, L-20+ Dottorato di Ricerca in Communication, markets and society + Dipartimento di Business, law, economics and Consumer behaviour-business, diritto, economia e consumi</li> </ul>
<p><b>Responsabile – Esperto di sistema:</b>            Venturino Luca (PA, ING-INF/03, Università di Cassino e del Lazio Meridionale)</p> <p><b>Esperti Disciplinari:</b>            Schiavone Francesco (PO, SECS-P/08, Università di Parthenope)            Cavallini Concetta (PO, L-LIN/04, Università di Bari Aldo Moro)</p> <p><b>Studente Valutatore:</b>            Olliaro Diletta (Università Ca' Foscari – Informatica)</p>	<p><b>Responsabile – Esperto di sistema:</b>            Fioravanti Cristiana (PO, IUS/14, Università di Ferrara)</p> <p><b>Esperti Disciplinari:</b>            Gianturco Giovanna (PO, SPS/07, Università di Roma La Sapienza)            Bortoletto Nico (PA, SPS/07, Università di Teramo)</p> <p><b>Studente Valutatore:</b>            Sindaco Simone (Università di Torino- Scienze politiche)</p>

<sup>1</sup> Le Commissioni sono composte da Esperti della Valutazione individuati utilizzando diversi criteri, tra cui quello della rotazione. Gli Esperti sono soggetti al rispetto del codice etico dell'Agenzia e dei regolamenti disciplinanti i conflitti di interesse e le incompatibilità. Dopo la nomina della CEV, l'ANVUR richiede all'Ateneo di segnalare eventuali elementi di incompatibilità. La composizione della CEV viene approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR. Le valutazioni sono assunte collegialmente dalla CEV.

## 2 - Presentazione della struttura valutata

L'Università "IULM" di Milano è un'università non statale. L'Ateneo è stato fondato nel 1968 dalla Fondazione Scuola Superiore per Interpreti e Traduttori come Istituto Universitario di Lingue Moderne (I.U.L.M.). Nel 1998 l'Ateneo ha assunto il nome di "Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM", che nella comunicazione verso l'esterno viene semplificato in "Università IULM". L'Ateneo, vocato ai temi della comunicazione, delle lingue e delle industrie culturali e creative, è situato in un moderno Campus articolato su diversi edifici che ospitano le aule, i dipartimenti, la libreria universitaria, i servizi di ristorazione e la residenza studentesca. L'Ateneo eroga corsi di laurea, corsi di laurea magistrale e corsi di dottorato di ricerca.

**Tab. 3 - Numero di Corsi di Studio attivi per tipologia, a.a. 2023/2024, e iscritti, a.a. 2022/2023**

Corsi di Studio	Numero	Isritti
Triennali	7	6.536
Magistrali	7	1.388
Magistrali a Ciclo Unico	0	
Dottorati di Ricerca	2	52
<b>Totale</b>	<b>16</b>	<b>7.976</b>

Fonte: MUR – Offerta Formativa (OFF – 2023/24) – Anagrafe Dottorati (39° Ciclo). Anagrafe Nazionale degli Studenti al 03/04/2024

**Tab. 4 - Numero di Dipartimenti e/o altre strutture**

Struttura	Numero
Facoltà	3
Dipartimenti	3

Fonte: MUR – Strutture al 03/04/2024

**Tab. 5 - Numero di docenti in servizio, per tipo di contratto e per area CUN**

Area CUN	PO	PA	RU+RTD	Totale
01 – Scienze matematiche e informatiche	0	0	1	<b>1</b>
08 – Ingegneria civile ed architettura	0	1	1	<b>2</b>
10 – Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	12	19	11	<b>42</b>
11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	6	6	2	<b>14</b>
12 – Scienze giuridiche	0	2	1	<b>3</b>
13 – Scienze economiche e statistiche	6	18	8	<b>32</b>
14 – Scienze politiche e sociali	1	7	4	<b>12</b>
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>53</b>	<b>28</b>	<b>106</b>

Fonte: MUR - Archivio del Personale Docente al 03/04/2024

**Tab. 6 - Numero di Personale Tecnico-Amministrativo in servizio**

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Totale
<b>Totale</b>	<b>132</b>	<b>34</b>	<b>166</b>

Fonte: MUR – Rilevazione Mur sul personale docente e non docente al 31/12/2022 (estrazione al 03/04/2024)

### 3 – Valutazione di Sede (Ambiti A, B, C, D, E)

Il modello AVA 3, tenendo conto di quanto prescritto dal D.M. 1154/2021, presenta cinque ambiti di valutazione, strutturati partendo dai processi di pianificazione strategica e organizzazione del **Sistema di Governo e dell'Assicurazione della Qualità (Ambito A)**, per poi focalizzare l'attenzione sui **processi di pianificazione e gestione delle risorse (Ambito B)**, intese come risorse umane (personale docente e di ricerca e tecnico-amministrativo), finanziarie, strutturali (in termini di strutture nonché di attrezzature e tecnologie), infrastrutturali e di gestione delle informazioni e della conoscenza; l'Ambito C approfondisce i processi di **Assicurazione della Qualità (Ambito C)** a livello di Ateneo; gli ultimi due ambiti sono dedicati alla **pianificazione e gestione dei processi di pianificazione e gestione della didattica e dei servizi agli Studenti (Ambito D)** e di quelli della **ricerca e della terza missione/impatto sociale (Ambito E)** sviluppati a livello di Ateneo.

Per ogni Ambito, sono stati definiti Punti di Attenzione (PdA) e Aspetti da Considerare (AdC).

Il giudizio dei Punti di Attenzione viene graduato come segue<sup>2</sup>:

- **Pienamente soddisfacente.** Le attività poste in essere riguardo agli Aspetti da Considerare del Punto di Attenzione garantiscono buoni o ottimi risultati e possono essere oggetto di segnalazione agli altri Atenei. In caso di ottimi risultati, la CEV esprime una "Segnalazione di buona prassi".
- **Soddisfacente.** Le attività poste in essere riguardo agli Aspetti da Considerare del Punto di Attenzione garantiscono l'assenza di criticità rilevanti, o il loro superamento in tempi adeguati, non superiori a un anno dalla visita istituzionale. Tale giudizio può essere associato alla presenza di criticità, purché queste siano state rilevate dal sistema di AQ e per le quali siano state poste in essere attività volte al loro superamento. Non sono richieste segnalazioni.
- **Parzialmente soddisfacente.** Le attività poste in essere riguardo agli Aspetti da Considerare del Punto di Attenzione hanno un fondamento logico non sufficientemente chiaro, le modalità di realizzazione non risultano ancora compiutamente definite, le attività sono implementate in maniera non sistematica e presentano alcune criticità o non garantiscono dal verificarsi di criticità. Il Punto di Attenzione viene approvato con riserve. La CEV esprime una "Raccomandazione" (obbligatoria) o una "Condizione" (opzionale) in funzione del livello di strutturazione e della sistematicità delle attività esaminate e della rilevanza delle criticità riscontrate.
- **Non soddisfacente.** Le attività relative agli Aspetti da Considerare del Punto di Attenzione non risultano sviluppate o se presenti non hanno un fondamento logico, le modalità di realizzazione non risultano ancora definite, le attività sono implementate in maniera non strutturata e presentano criticità rilevanti. Il Punto di Attenzione non viene approvato. La CEV esprime una "Condizione".

La CEV formula un testo sintetico che motiva la "Segnalazione di buona prassi", la "Raccomandazione" oppure la "Condizione", riportate nella Scheda di valutazione.

---

<sup>2</sup> La graduazione dei giudizi è la stessa anche per Corsi di Studio, Corsi di Dottorato di Ricerca e Dipartimenti.

### 3.1 – Considerazioni generali sul processo di valutazione e sull'autovalutazione dell'Ateneo

*Descrizione del processo di valutazione con considerazioni su come si è sviluppato nelle diverse fasi (Analisi Documentale, Visita a Distanza di CdS e PhD, Visita sul Posto, Rapporto post Visita, Controdeduzioni, risposte alle Controdeduzioni)*

La CEV ha lavorato in coerenza con quanto previsto dalle Linee Guida per l'Autovalutazione e la Valutazione del Sistema di AQ negli Atenei e con le indicazioni di volta in volta fornite da ANVUR, che ha supportato in tutte le fasi le attività della CEV.

Il processo di valutazione si è sviluppato nelle seguenti fasi:

- Avvio dell'analisi documentale individuale con accesso all'autovalutazione dell'Ateneo sulla Piattaforma Accreditamenti di ANVUR. A partire dal 3 ottobre 2023, la CEV ha analizzato l'autovalutazione e le fonti documentali riportate per ogni PdA dall'Ateneo nella piattaforma dedicata, ha definito sia gli aspetti da approfondire durante la visita sia la bozza del programma di visita. Durante l'esame documentale, il Presidente, con l'ausilio del Coordinatore e dei Coordinatori delle SottoCEV, ha predisposto una bozza di Programma di visita, relativo sia alla visita a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, sia alla visita istituzionale in presenza presso la sede dell'Ateneo.
- Definizione del Programma di visita. La bozza del programma di visita è stata trasmessa all'Ateneo che l'ha così potuta completare con i nominativi delle persone individuate a prendere parte agli incontri (31 ottobre 2023).
- Predisposizione dei Diari di visita. Sulla base del Programma di visita, gli Esperti della CEV, ciascuno per la parte di propria competenza e sotto la supervisione del Coordinatore, hanno predisposto il Diario di visita della Sede. Ogni SottoCEV, inoltre, ha predisposto i Diari di visita per ciascun Corso di Studio, Corso di Dottorato di Ricerca e Dipartimento in valutazione.
- Visite a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato. La CEV ha svolto le visite a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca selezionati secondo il cronoprogramma riportato in Tabella 7. Presidente e Coordinatore hanno partecipato a tutti gli incontri a rotazione.
- Riunione di consenso. Prima dell'avvio della visita istituzionale, dopo la visita a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, la CEV si è riunita per la chiusura dell'analisi documentale e per condividere le prime risultanze maturate, anche a valle della visita a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca (19 novembre 2023).
- Visita in loco. Alla visita in loco hanno partecipato il Presidente e il Coordinatore della CEV, gli Esperti di Sistema, l'Esperto di Sostenibilità economico-finanziaria e gli Esperti Studenti. La CEV ha svolto la visita istituzionale con gli incontri di Sede e di Dipartimento e i sopralluoghi presso le strutture e infrastrutture dei Corsi di Studio, Corsi di Dottorato di Ricerca e Dipartimenti oggetto di visita come da Programma definito con l'Ateneo (Tabella 8).
- Schede di valutazione preliminare. La CEV ha predisposto in piattaforma le Schede di Valutazione preliminare della Sede, dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita così come approvate collegialmente nella riunione di consenso dell'8 febbraio 2024. Terminato il lavoro della CEV, le schede sono state integrate dall'ANVUR nella parte relativa alla valutazione degli indicatori qualitativi e quantitativi relativi ai risultati raggiunti dall'Ateneo.
- Invio della Relazione preliminare. L'ANVUR ha trasmesso la Relazione preliminare all'Ateneo il 22 febbraio 2024.
- Revisione del Rapporto e definizione dei Temi Chiave. La CEV e l'ANVUR, ricevute le controdeduzioni formulate dall'Ateneo (22 marzo 2024), hanno integrato le Schede di Valutazione preliminare con le proprie risposte predisponendo le Schede di Valutazione finale in Piattaforma il 23 aprile 2024.

**Tab. 7 – Programma delle visite a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca**

CdS e PhD	Data
Corso di Studio: Comunicazione, Media e Pubblicità, L-20	15/11/2023
Corso di Studio: Interpretariato e Comunicazione, L-12	15/11/2023
Corso di Studio: Hospitality and Tourism Management, LM-49	15/11/2023
Corso di Studio: Strategic Communication, LM-59	15/11/2023
Dottorato di ricerca in Communication, markets and society	07/11/2023
Dottorato di ricerca in Visual and media studies	07/11/2023

**Tab. 8 – Programma della visita in loco (20 – 22 novembre 2024)**

20/11/2024	21/11/2023	22/11/2023
Sede	SottoCEV A - Dipartimento di Comunicazione, arti e media	Incontro conclusivo con il Rettore e la Governance
	SottoCEV B - Dipartimento di Business, law, economics and Consumer behaviour -business, diritto, economia e consumi	
Tutta la CEV	Visita alle strutture ed infrastrutture dei CdS/Dottorati/Dipartimenti/ oggetto di valutazione ed alle strutture di Ateneo	Tutta la CEV

Tra le novità del Modello AVA3 è richiesto agli Atenei, ai Corsi di Studio, ai Corsi di Dottorato di Ricerca e ai Dipartimenti oggetto di visita di esprimere, per ciascuno dei Punti di Attenzione del Modello di Accreditamento Periodico, un giudizio di autovalutazione corredato dalle fonti documentali in grado di supportarlo.

L'autovalutazione è stata redatta dall'Ateneo e dalle altre strutture oggetto di accreditamento periodico secondo quanto previsto dalle Linee Guida ANVUR. Nel complesso l'autovalutazione è stata sviluppata descrivendo in maniera sufficientemente esaustiva i processi e le attività messe in atto dall'Ateneo con riferimento ai singoli Punti di Attenzione ed Aspetti da Considerare. L'analisi è stata corredata dai riferimenti ai Documenti Chiave e a Supporto inseriti nelle Schede di Valutazione.

A giudizio della CEV l'autovalutazione redatta dall'Ateneo ha presentato carattere essenzialmente descrittivo senza proporre punti di forza e aree di miglioramento; inoltre, nella maggior parte dei casi, non si è seguita la logica Plan – Do – Check – Act (PDCA), focalizzandosi quasi esclusivamente su quanto attuato rispetto a quanto pianificato e/o monitorato/migliorato.

Inoltre, la CEV ha rilevato in diversi casi una errata attribuzione dei documenti chiave e a supporto in riferimento ai PdA oggetto di autovalutazione, il che ha reso più complesso ed articolato il processo di valutazione.

## 3.2 – Sintesi della valutazione espressa

In questa sezione si riporta:

- Commenti e osservazione sui Temi Chiave della Sede in riferimento agli Ambiti di valutazione
  - Principali Punti di Forza
  - Principali Aree di Miglioramento
- Commenti e osservazione sui Temi Chiave dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca selezionati per la Visita
  - Principali Punti di Forza complessivamente ricorrenti per Dipartimenti/CdS/PhD
  - Principali Aree di Miglioramento complessivamente ricorrenti per Dipartimenti/CdS/PhD
- Fascia di Valutazione assegnata all'Ateneo e ai Dipartimenti, Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca selezionati per la Visita

### 3.2.1 – Ambito A: STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

In questo Ambito 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.

#### Punti di Forza:

Con riferimento all'ambito A, dalla valutazione emergono diversi punti di forza, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- L'Ateneo dichiara con chiarezza il proprio carattere identitario, la propria visione e *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. Inoltre, 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.
- Il sistema di governo dell'Ateneo, fortemente incentrato intorno al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico, risulta coerente con la visione dell'Ateneo e funzionale all'attuazione delle strategie perseguite dallo stesso Ateneo.
- L'Ateneo ha avviato recentemente processi volti al miglioramento del sistema di AQ, progettando un articolato programma di monitoraggio delle rispettive attività.
- L'Ateneo afferma la centralità dello studente come un valore fondamentale nella sua visione, promuovendo anche il coinvolgimento di un numero sempre maggiore di studenti nelle decisioni dell'Ateneo ed attività autogestite in vari settori, quali cultura, sport e tempo libero.

#### Aree di Miglioramento:

Con riferimento all'ambito A, dalla valutazione emergono diverse aree di miglioramento, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- Il Piano Strategico nei fatti rimanda ai piani attuativi per la definizione delle corrispondenti azioni. Tuttavia, non emergono chiaramente né una programmazione triennale delle attività né i criteri con cui vengono definite le corrispondenti priorità; inoltre, la debole presenza di target quantitativi non consente un'adeguata verifica dei risultati conseguiti.
- Le Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa non evidenziano chiaramente strategie di sviluppo del corpo docente di ruolo, la cui numerosità è rimasta sostanzialmente costante negli ultimi anni.
- L'Ateneo ha avviato recentemente processi volti al miglioramento del sistema di AQ, che presenta, tuttavia, ridondanze che rischiano di appesantirne l'efficienza e l'efficacia sistemica.
- Il modello organizzativo delle strutture - articolato in facoltà, dipartimenti, scuola dottorale e centri di ricerca - 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.

**Buona prassi:** Non presente

#### Raccomandazioni:

- 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.
- 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.
- 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 e 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.
- 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.

**Condizione:** Non presente.

### 3.2.2 – Ambito B: GESTIONE DELLE RISORSE

In questo Ambito 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.

#### Punti di Forza:

Con riferimento all'ambito B, dalla valutazione emergono diversi punti di forza, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- 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 sia della componente docente, aperte anche alla partecipazione dei professori a contratto, che del personale tecnico amministrativo.
- 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. Inoltre, l'Ateneo ha sottoscritto specifiche convenzioni al fine di favorire un interscambio di informazioni finalizzate all'assunzione delle categorie protette.
- L'Università IULM dispone di strutture moderne e ben attrezzate per la didattica e la ricerca, dimostrando un'attenzione alla qualità dei servizi e salvaguardando l'inclusività e l'accessibilità, anche in un'ottica di crescita dell'offerta formativa.
- L'Ateneo mostra attenzione al tema della sicurezza informatica anche attraverso l'attuazione di un piano di formazione rivolto al PTA.

#### Aree di Miglioramento:

Con riferimento all'ambito B, dalla valutazione emergono diverse aree di miglioramento, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- Nel piano di raggiungimento per la copertura dei requisiti di docenza non risulta chiaramente evidente l'analisi dei fabbisogni complessivi in rapporto alla pianificazione strategica dell'Ateneo.
- Dalla valutazione emerge che il corpo docente strutturato è gravato da numerosi impegni istituzionali con sovrapposizione di ruoli e non sono chiaramente definiti requisiti e criteri per il reclutamento dei docenti.
- Non si evidenzia una specifica e strutturata programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali che possa favorire un effetto sistemico della qualità dei servizi al di là dell'impegno e delle caratteristiche individuali.
- Non si evidenziano adeguatamente le modalità con cui l'Ateneo assicura 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.

#### 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 e il benessere psico-fisico

dell'intera comunità accademica, anche con particolare attenzione all'accessibilità delle persone con disabilità.

- 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.
- 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.

#### 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.

Condizione: Non presente

### 3.2.3 – Ambito C: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

In questo Ambito si valutano i processi di Assicurazione della Qualità, in particolare la capacità dell'Ateneo di dotarsi di un sistema di autovalutazione dei Corsi di Studio e dei dipartimenti, attraverso attività di monitoraggio e riesame dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione. Il sistema di Assicurazione della Qualità deve prevedere una attività di monitoraggio sulla sua efficacia che coinvolga tutti gli organi e le funzioni interessate, ai diversi livelli di responsabilità, e che prenda in esame le considerazioni critiche espresse dal NUV al quale, nell' delle sue funzioni istituzionali, è demandata la valutazione del sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione.

#### Punti di Forza:

Con riferimento all'ambito C, dalla valutazione emergono diversi punti di forza, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- Il PQA mette a disposizione dell'Ateneo documentazione e analisi per la valutazione e il monitoraggio delle attività di AQ.
- 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.
- Dalla documentazione si evincono attività congiunte fra il PQA e il Nucleo di Valutazione.

#### Aree di Miglioramento:

Con riferimento all'ambito C, dalla valutazione emergono diverse aree di miglioramento, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- L'Ateneo non si è dotato di documenti volti a indirizzare e regolamentare da un lato la progettazione e modifica dei CdS, dall'altro le attività di riesame ed i processi di assicurazione di qualità dei corsi di dottorato.
- Le linee guida predisposte dal PQA non vengono generalmente pubblicate e rese disponibili sul sito web dell'Ateneo al fine di un'ampia diffusione alla comunità accademica ed ai portatori di interesse esterni.
- Non emergono chiaramente attività di valutazione da parte del Nucleo in merito al sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi, delle attività e dei suoi risultati. 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.

**Buona prassi:** Non presente.

#### Raccomandazione:

- Si raccomanda che il Nucleo, nell'adempimento dei propri compiti istituzionali, sia proattivo 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.

**Condizione:** Non presente.

### 3.2.4 – Ambito D: QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

In questo Ambito 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.

#### Punti di Forza:

Con riferimento all'ambito D, dalla valutazione emergono diversi punti di forza, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- Il Piano Strategico 22-24 individua in maniera chiara le aree di sviluppo dell'offerta formativa che tiene conto delle esigenze dei portatori di interesse, del possibile impiego delle nuove tecnologie, dell'occupabilità dei laureati e dell'analisi dei percorsi formativi.
- 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; inoltre, gli studenti sono coinvolti anche nella progettazione e nella realizzazione della campagna di comunicazione istituzionale dell'Ateneo.
- L'Ateneo dimostra una solida organizzazione di attività di orientamento in ingresso, prevedendo anche iniziative specifiche volte a colmare lacune nella preparazione iniziale degli studenti.
- L'Ateneo promuove numerose iniziative volte a favorire il rafforzamento della dimensione internazionale delle attività di ricerca e di didattica dei Corsi di Studio e dei corsi di Dottorato di Ricerca.

#### Aree di Miglioramento:

Con riferimento all'ambito D, dalla valutazione emergono diverse aree di miglioramento, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- Non vi è chiara evidenza delle modalità con cui la programmazione dell'offerta formativa tenga conto della numerosità e delle competenze della docenza strutturata all'interno di Facoltà e Dipartimenti.
- Non vi è chiara evidenza di come Scuola Dottorale 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.
- Non vi è chiara evidenza della presenza di criteri oggettivi definiti dagli organi collegiali di Ateneo (centrali e periferici) per la verifica della coerenza fra progetti formativi e competenze scientifiche dei docenti di ruolo e dei docenti a contratto.
- Non emergono iniziative specifiche o strategie volte al reclutamento di studenti internazionali e del loro inserimento all'interno dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

#### 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.

**Condizione:** Non presente.

### 3.2.5 – Ambito E: QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

In questo Ambito 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.

#### Punti di Forza:

Con riferimento all'ambito E, dalla valutazione emergono diversi punti di forza, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- I Dipartimenti hanno redatto un proprio piano di attività e obiettivi strategici in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2022-24 e hanno altresì effettuato un riesame inerente all'attività del 2022.
- Il Piano Strategico 2022-24 prevede azioni di sensibilizzazione verso i Dipartimenti affinché adottino politiche mirate a rafforzare la qualità delle pubblicazioni.
- Nel modello organizzativo dell'Ateneo la premialità e gli incentivi per i docenti e il personale tecnico amministrativo sono attribuiti centralmente, ma sono previsti anche meccanismi di premialità a livello dipartimentale in coerenza con il piano strategico di Ateneo.

#### Aree di Miglioramento:

Con riferimento all'ambito E, dalla valutazione emergono diverse aree di miglioramento, fra cui si evidenziano principalmente i seguenti temi principali:

- La valutazione evidenzia il ruolo marginale dei Dipartimenti nell'organizzazione dell'Ateneo; inoltre 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 ai Dipartimenti che - per il modello organizzativo dell'Ateneo - 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.
- Attività di ricerca e terza missione vengono svolte anche dai Centri di ricerca, ma in tale contesto i rispettivi ruoli di dipartimenti e Centri di ricerca non risultano chiari ed evidenti.

**Buona prassi:** Non presente

#### Raccomandazioni:

- 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.
- 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.

**Condizione:** Non presente.

In Tabella 9 si riporta il riepilogo delle valutazioni dei Processi di AQ, degli indicatori e la valutazione complessiva per ciascun Punto di Attenzione dei Requisiti degli Ambiti A, B, C, D ed E.

**Tab. 9 - Valutazioni attribuite a ciascun punto di attenzione relativi ai Requisiti di Sede**

Ambito	Sotto ambito	Punto di attenzione	Valutazione Processi di AQ	Valutazione Indicatori	Valutazione Complessiva
A	A.1	A.1	Parzialmente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
A	A.2	A.2	Parzialmente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
A	A.3	A.3	Parzialmente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
A	A.4	A.4	Parzialmente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
A	A.5	A.5	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.1	B.1.1	Parzialmente soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.1	B.1.2	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.1	B.1.3	Soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.2	B.2.1	Soddisfacente	Non applicabile	<b>Soddisfacente</b>
B	B.3	B.3.1	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	<b>Pienamente soddisfacente</b>
B	B.3	B.3.2	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.4	B.4.1	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	<b>Pienamente soddisfacente</b>
B	B.4	B.4.2	Soddisfacente	Pienamente soddisfacente	<b>Pienamente soddisfacente</b>
B	B.4	B.4.3	Non applicabile	Non applicabile	<b>Non applicabile</b>
B	B.5	B.5.1	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	<b>Pienamente soddisfacente</b>
C	C.1	C.1	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
C	C.2	C.2	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
C	C.3	C.3	Parzialmente soddisfacente	Non soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
D	D.1	D.1	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
D	D.2	D.2	Pienamente soddisfacente	Soddisfacente	<b>Pienamente soddisfacente</b>
D	D.3	D.3	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
E	E.1	E.1	Parzialmente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
E	E.2	E.2	Parzialmente soddisfacente	Non soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
E	E.3	E.3	Soddisfacente	Non applicabile	<b>Soddisfacente</b>

## 4 – Valutazione dei Dipartimenti (E.DIP) dei Dottorati di Ricerca (D.PHD) e dei Corsi di Studio (D.CDS)

In questa sezione si riportano le valutazioni dei Punti di Attenzione dei Dipartimenti (E.DIP), dei Dottorati di Ricerca (D.PHD) e dei Corsi di Studio (D.CDS) selezionati nell'ambito della visita di accreditamento periodico.

### 4.1 – L'Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti (E.DIP)

Il modello AVA 3, tenendo conto di quanto prescritto dal D.M. 1154/2021, presenta quattro punti di attenzione a livello di Dipartimento, strutturati partendo dalle attività di definizione delle linee strategiche (DIP.1), seguite da quelle di attuazione, monitoraggio e riesame delle stesse (DIP.2), di definizione dei criteri di distribuzione delle risorse (DIP.3) e, infine, di individuazione della dotazione di personale, strutture e servizi (DIP.4). Per ogni Punto di Attenzione sono stati definiti degli aspetti da considerare.

PdA	Descrizione PdA
E.DIP.1	Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale
E.DIP.2	Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale
E.DIP.3	Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse
E.DIP.4	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

Di seguito si riportano i principali Punti di Forza ed Aree di Miglioramento emersi dalla valutazione dei due Dipartimenti.

#### Principali Punti di Forza:

- I Dipartimenti hanno definito e diffuso la propria visione della ricerca e della terza missione che tiene conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili e della pianificazione strategica di Ateneo.
- I Dipartimenti si sono dotati di un sistema di AQ coerente con le Linee guida per il funzionamento del sistema di AQ di Ateneo elaborate dal Presidio della Qualità. Le strutturazioni dei sistemi AQ dipartimentali sono adeguate a perseguire gli obiettivi presenti nei rispettivi documenti programmatici triennali.
- I Dipartimenti stanno operando per consolidare e rendere sistematico il monitoraggio degli obiettivi, dei processi e dei risultati della ricerca e della terza missione/impatto sociale. Il monitoraggio ha consentito di pianificare azioni correttive e di aggiornare la pianificazione strategica.
- I Dipartimenti dispongono di adeguate strutture, attrezzature e risorse di sostegno all'attività di ricerca e terza missione, che sono messe a disposizione anche dei dottorandi che afferiscono al Dipartimento.

#### Principali Aree di Miglioramento:

- Nel modello organizzativo IULM i Dipartimenti hanno competenza in materia di ricerca e terza missione. Dalla valutazione non si coglie tuttavia con chiarezza come la pianificazione strategica dei Dipartimenti si raccordi con le Facoltà e con la Scuola Dottorale.

- Non emerge in maniera chiara il ruolo annesso alle Sezioni e ai Centri di Ricerca nella struttura organizzativa e nel funzionamento dei Dipartimenti e il loro contributo al perseguimento degli obiettivi dipartimentali.
- Considerata la specificità del modello organizzativo IULM, non emerge chiaramente se e con quali modalità i Dipartimenti possano manifestare all'Ateneo le proprie necessità tecnico-amministrative in coerenza con la propria pianificazione strategica.
- Non risulta chiaro se e con quali modalità i Dipartimenti possano formulare proposte di reclutamento del personale docente coerentemente con la propria programmazione strategica e le proprie prospettive di sviluppo.

Di seguito si riporta il riepilogo delle valutazioni attribuite ai Processi di AQ e ai risultati per ciascun Punto di Attenzione dei Requisiti dell'Ambito E.DIP.

**Tab. 10 - Valutazioni attribuite a ciascun punto di attenzione relativi ai Requisiti di Dipartimento**

Dipartimento di Business, law, economics and Consumer behaviour -business, diritto, economia e consumi:

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
E.DIP.1	Soddisfacente	
E.DIP.2	Soddisfacente	
E.DIP.3	Soddisfacente	
E.DIP.4	Soddisfacente	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Dipartimento di Comunicazione, arti e media:

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
E.DIP.1	Soddisfacente	
E.DIP.2	Soddisfacente	
E.DIP.3	Soddisfacente	
E.DIP.4	Soddisfacente	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Parzialmente soddisfacente</b>	<b>R:</b> Si raccomanda di monitorare l'andamento degli indicatori quantitativi del Dipartimento.

## 4.2 - L'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca (D.PHD)

Il modello AVA 3, tenendo conto di quanto prescritto dal D.M. 1154/2021, presenta tre punti di attenzione a livello di Corso di Dottorato di Ricerca, strutturati partendo dalle attività di progettazione (PHD.1), seguite da quelle di pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca (PHD.2), e, infine, di monitoraggio e miglioramento delle stesse (PHD.3). Per ogni punto di attenzione sono stati definiti degli aspetti da considerare.

PdA	Descrizione PdA
<b>D.PHD.1</b>	Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca
<b>D.PHD.2</b>	Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi
<b>D.PHD.3</b>	Monitoraggio e miglioramento delle attività

Di seguito si riportano i principali Punti di Forza ed Aree di Miglioramento emersi dalla valutazione dei due Corsi di Dottorato.

### Principali Punti di Forza:

- Ai corsi di dottorato è assicurata un'adeguata visibilità sul sito di Ateneo. Emerge inoltre la presenza di un approccio coerente e integrato per la gestione dei rispettivi siti web.
- Le opinioni dei dottorandi sono raccolte attraverso un apposito questionario che, a partire dal 2023, segue il modello fornito da ANVUR. Gli esiti, insieme ad altri indicatori, sono sintetizzati in un Report statistico dell'Ateneo.
- Ai dottorandi sono offerti corsi brevi per l'acquisizione di soft skills e di competenze linguistiche, tecniche e relazionali.

### Principali Aree di Miglioramento:

- Non si coglie appieno il ruolo effettivo della Scuola Dottorale in rapporto ai compiti del Collegio del dottorato.
- Non emerge una chiara evidenza degli aspetti legati all'organizzazione delle attività formative e di ricerca del Corso e come i dottorandi possano scegliere fra le diverse tipologie di attività proposte e come si differenzino le attività per i tre curricula
- Vi è limitata evidenza circa l'attività di monitoraggio sull'allocazione e le modalità di utilizzazione del budget da parte dei dottorandi.

Di seguito si riporta il riepilogo delle valutazioni attribuite dalla CEV (processi) e dall'ANVUR (risultati) per ciascun Punto di Attenzione dei Requisiti dell'Ambito D.PhD.

**Tab. 11 - Valutazioni attribuite a ciascun punto di attenzione relativi ai Requisiti dei Corsi di Dottorati di Ricerca**

Corso di Dottorato di Ricerca in Communication, markets and society:

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.PHD.1	Soddisfacente	
D.PHD.2	Soddisfacente	
D.PHD.3	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> La valutazione non offre adeguata evidenza dell'esistenza di una procedura sistematica e consolidata per l'aggiornamento del progetto formativo basata su un'attività periodica di riesame alla luce degli esiti delle consultazioni con le parti sociali, delle opinioni dei dottorandi e dei dottori di ricerca e dei dati raccolti nel report statistico prodotto dall'Ateneo, considerato che il processo ha preso avvio di recente e non può pertanto dirsi ancora pienamente consolidato. Si raccomanda di sviluppare una procedura che, considerati gli esiti delle consultazioni con le parti interessate e dell'attività di monitoraggio e riesame interna definisca gli obiettivi da raggiungere in accordo con la Scuola dottorale, la Facoltà e i Dipartimenti per procedere all'aggiornamento del progetto formativo e di ricerca del dottorato e per la piena implementazione del sistema di AQ.
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Corso di Dottorato di Ricerca in Visual and media studies:

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.PHD.1	Soddisfacente	
D.PHD.2	Pienamente soddisfacente	<b>BP:</b> Il Corso organizza un convegno annuale che è incentrato sul tema d'anno definito dal Collegio. I dottorandi sono coinvolti nell'organizzazione del convegno e, previa selezione, possono presentare i propri contributi scientifici.
D.PHD.3	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di sviluppare una procedura che, sulla base della visione strategica dell'Ateneo, delle specificità del modello dei Dottorati Internazionali del settore dei visual studies, degli esiti delle consultazioni con le parti interessate e dell'attività di monitoraggio e riesame interno, permetta periodicamente di approfondire le motivazioni e le potenzialità di sviluppo del Corso, definire gli obiettivi da raggiungere in raccordo con la Scuola Dottorale, le Facoltà e i Dipartimenti, e procedere all'aggiornamento del progetto formativo e di ricerca.
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Parzialmente soddisfacente</b>	<b>R:</b> Si raccomanda di monitorare l'andamento degli indicatori quantitativi del Dottorato di Ricerca.

### 4.3 - L'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Studio (D.CDS)

Il modello AVA 3, tenendo conto di quanto prescritto dal D.M. 1154/2021, presenta quattro sotto-ambiti di valutazione a livello di Corso di Studio, strutturati partendo dalle attività di progettazione (sotto-ambito 1), seguite da quelle di erogazione (sotto-ambito 2), di gestione delle risorse (sotto-ambito 3) e, infine, di riesame e di miglioramento del Corso di Studio (sotto-ambito 4). Per ogni sotto ambito sono stati definiti punti di attenzione e aspetti da considerare.

Sotto Ambito	Descrizione sotto Ambito	PdA	Descrizione PdA
D.CDS.1	L'Assicurazione della Qualità nella progettazione del Corso di Studio	1.1	Progettazione del CdS e consultazione delle parti interessate
		1.2	Definizione del carattere del CdS, degli obiettivi formativi e dei profili in uscita
		1.3	Offerta formativa e percorsi
		1.4	Programmi degli insegnamenti e modalità di verifica dell'apprendimento
		1.5	Pianificazione e organizzazione degli insegnamenti del CdS
D.CDS.2	L'Assicurazione della Qualità nell'erogazione del Corso di Studio	2.1	Orientamento e tutorato
		2.2	Conoscenze richieste in ingresso e recupero delle carenze
		2.3	Metodologie didattiche e percorsi flessibili
		2.4	Internazionalizzazione della didattica
		2.5	Pianificazione e monitoraggio delle verifiche dell'apprendimento
		2.6	Interazione didattica e valutazione formativa nei CdS integralmente o prevalentemente a distanza
D.CDS.3	La gestione delle risorse nel CdS	3.1	Dotazione e qualificazione del personale docente e dei tutor
		3.2	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica
D.CDS.4	Riesame e miglioramento del CdS	4.1	Contributo dei docenti, degli studenti e delle parti interessate al riesame e miglioramento del CdS
		4.2	Revisione della progettazione e delle metodologie didattiche del CdS

Più nel dettaglio, sempre per il **complesso** dei Corsi di Studio valutati, si riportano di seguito alcune considerazioni, per i diversi ambiti di valutazione.

#### 4.3.1 - L'Assicurazione della Qualità nella progettazione dei Corsi di Studio (D.CDS.1)

##### Principali Punti di Forza:

- I Corsi di Studio sono attenti al coinvolgimento delle parti interessate.

##### Principali Aree di Miglioramento:

- Il sito web dei Corsi di Studio presenta un doppio livello di consultazione (*iulm.it* e *myiulm*) e solo nel secondo sono reperibili, da parte degli studenti iscritti, le informazioni relative alla didattica e alla vita interna dei Corsi. Tale differenza non risulta chiaramente esplicitata sul sito *iulm.it*.

#### 4.3.2 - L'Assicurazione della Qualità nell'erogazione dei Corsi di Studio (D.CDS.2)

##### Principali Punti di Forza:

- L'Ateneo e i Corsi di Studio pianificano e organizzano molteplici attività di orientamento in ingresso e in itinere per gli studenti.

### Principali Aree di miglioramento:

- Le azioni volte a favore l'internazionalizzazione dei Corsi di Studi necessitano di un miglior coordinamento e pubblicizzazione per amplificarne gli effetti.

### 4.3.3 - La gestione delle risorse nei CdS (D.CDS.3)

#### Principali Punti di Forza:

- I Corsi di Studio dispongono di strutture e attrezzature tecnologicamente avanzate per lo svolgimento dell'attività didattica.

#### Principali Aree di Miglioramento:

- Il limitato numero di docenti strutturati, rispetto ai docenti a contratto, non garantisce una stabilità e continuità nel tempo dei contenuti dell'offerta formativa.

### 4.3.4 - Riesame e miglioramento dei CdS (D.CDS.4)

#### Principali Punti di Forza:

- I Corsi di Studio analizzano e tengono in considerazione i dati Almalaurea e le opinioni degli studenti.

#### Principali Aree di Miglioramento:

- Le attività di monitoraggio e riesame non sempre sono adeguatamente documentate.

Ciascun Corso di Studio valutato nel corso della visita riceve una proposta di "accreditamento" o "non accreditamento" che tiene conto sia dei processi di assicurazione della qualità sia dei risultati.

**Tab. 12 - Valutazioni attribuite a ciascun punto di attenzione relativi ai Requisiti dei Corsi di Studio**

Corso di Laurea Comunicazione, Media e Pubblicità (L-20)

PdA	Valutazione Processi AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.CDS.1.1	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> È opportuno focalizzare documentalmente gli incontri - formalmente tenuti ai sensi delle Linee Guida o informalmente, nel corso di eventi una tantum- con le parti interessate. Oltre che verso le organizzazioni PI esterne al sistema formativo, è necessario individuare un 'coerente approccio di filiera' tra i diversi livelli della formazione all'interno della Facoltà e di terzo livello (dottorati) con una adeguata strutturazione nelle consultazioni e una chiara retroazione sul progetto formativo.
D.CDS.1.2	Soddisfacente	
D.CDS.1.3	Soddisfacente	
D.CDS.1.4	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di verificare che le schede siano puntualmente disponibili e di assicurarne un più agevole accesso dalla pagina web principale di riferimento del CdS. Inoltre, si raccomanda di rendere omogenei ed evidenti nella scheda di insegnamento i criteri di assegnazione dei punteggi di valutazione nel caso di prova orale.

D.CDS.1.5	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al CdS di assicurare una più efficace ed efficiente pianificazione didattica del CdS, anche in considerazione dell'elevata numerosità degli iscritti. In tale processo vanno identificati gli attori coinvolti, gli strumenti (es. questionari studenti, Almalaurea, etc) e l'esito atteso in termini di effetti sul processo di pianificazione, nel breve e medio termine.
D.CDS.2.1	Soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Soddisfacente	
D.CDS.2.4	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al CdS di effettuare una analisi adeguata – e comunque più approfondita di quanto non sia emerso in sede di visita e dai documenti proposti – circa le ragioni della bassa propensione degli studenti del CdS rispetto alle proposte di mobilità internazionale disponibili, proponendo un piano sistemico di azioni organiche (es., partnership estere; iniziative ulteriori di Internationalisation at home, etc.) che possano rispondere alle criticità riscontrate, sulla scorta degli strumenti disponibili e con orizzonti di breve e medio termine.
D.CDS.2.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.6	Non applicabile	
D.CDS.3.1	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al CdS di riportare puntualmente agli organi di governo le proprie esigenze in merito all'adeguatezza del numero di docenti di ruolo del CdS in modo da poter garantire una adeguata continuità delle attività didattiche e offrire maggiore supporto alla gestione e agli impegni organizzativi.
D.CDS.3.2	Soddisfacente	
D.CDS.4.1	Soddisfacente	
D.CDS.4.2	Soddisfacente	
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Corso di Laurea Magistrale in Interpretariato e Comunicazione (L-12)

<b>PdA</b>	<b>Valutazione Processi AQ</b>	<b>Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)</b>
D.CDS.1.1	Soddisfacente	
D.CDS.1.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.1.3	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.1.4	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Il CdS ha compiuto un grosso sforzo relativo alla compilazione dei programmi degli insegnamenti e anche alla descrizione delle tipologie di verifica. Malgrado ciò, permangono carenze nella trasparenza e nella chiarezza delle informazioni veicolate agli studenti sia a livello di descrizione delle verifiche (soprattutto orali) sia a livello di esplicitazione di informazioni primarie relative ad insegnamenti caratterizzanti vincolati come i laboratori linguistici, per cui non viene indicato nessun nome di docente titolare. La proposta di creare dei Collegi linguistici congiunti tra Iulm e Carlo Bo con un referente che sia un docente Iulm è un punto di partenza per evitare il rischio dello scollamento tra un blocco di insegnamenti professionalizzanti (i laboratori linguistici) e un altro più teorico-critico, e per armonizzare dunque le competenze (teoriche e pratiche) relative alle aree linguistiche. Tale idea però, ancora allo stadio embrionale, ha bisogno di essere implementata, messa a sistema e monitorata perché l'efficacia possa essere verificata nel tempo.

D.CDS.1.5	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Il CdS ha esperito strade diverse per armonizzare e organizzare l'erogazione della didattica, soprattutto per quanto riguarda gli insegnamenti laboratoriali linguistici. Questo ha portato ad evitare macro problematiche di sovrapposizioni e accavallamenti. Delle criticità permangono tuttavia in alcuni ambiti come i laboratori linguistici, che sono spesso erogati senza pause e soste per cui il carico di lavoro percepito dagli studenti è notevole. Anche a livello di esami, gli studenti hanno esplicitato sovrapposizioni nelle date degli esami. Si raccomanda di esperire soluzioni che permettano agli studenti di fruire di una didattica erogata sostenibile.</p> <p><b>R:</b> Nel CdS, le riunioni dei numerosi attori che si occupano di organizzare la didattica riguardano quasi esclusivamente questioni pratiche (orari, frequenza, esami, ecc.). Si raccomanda di rafforzare ed esplicitare nella documentazione l'attività relativa alla armonizzazione di obiettivi formativi, i contenuti, le modalità e le tempistiche di erogazione e verifica degli insegnamenti.</p>
D.CDS.2.1	Soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.4	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Pur nell'attenzione che l'Ateneo riserva ai crediti acquisiti all'estero (Regolamento didattico di Ateneo, art. 19 e 20), si raccomanda al CdS di effettuare una analisi ragionata e approfondita delle ragioni che determinano la bassa risposta degli studenti alle proposte di mobilità internazionale e di proporre un piano sistemico di iniziative organiche che possano rispondere alle criticità riscontrate.</p>
D.CDS.2.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.6	Non applicabile	
D.CDS.3.1	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Il CdS necessita di un'azione sistematica e trasparente di messa a sistema dell'insieme delle procedure atte a normare e monitorare l'individuazione di personale docente, soprattutto in riferimento alla docenza a contratto in outsourcing e a quella della Carlo Bo. I profili dei docenti devono risultare in consonanza con gli obiettivi formativi del CdS e tale consonanza deve emergere dalla documentazione relativa alle procedure di assegnazione degli insegnamenti.</p> <p><b>R:</b> L'attività dei docenti tutor, atti a supportare le iniziative di miglioramento della didattica, ha bisogno di essere messa a sistema perché possa diventare, per gli utenti stessi e per il CdS, una risorsa per potenziare il supporto alle carriere degli studenti e per rafforzare gli standard di qualità del CdS.</p>
D.CDS.3.2	Soddisfacente	
D.CDS.4.1	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Il contributo dei docenti, degli studenti e delle parti interessate al riesame e miglioramento del CdS non appare sempre inserito in una struttura sistemica e normata di procedure che permettano di analizzare in maniera chiara, di interagire in maniera sinergica e di progettare nella durata azioni di monitoraggio e miglioramento. Si raccomanda di includere gli studenti in maniera sistematica nei momenti di discussione e confronto sul sistema della qualità del CdS, come la consultazione delle parti interessate, così come si raccomanda di individuare delle procedure normate e formalizzate per la raccolta di eventuali segnalazioni da parte di docenti e personale TA.</p> <p><b>R:</b> Nella documentazione relativa al riesame e al miglioramento del CdS, si raccomanda di superare gli aspetti descrittivi per passare al momento dell'analisi della situazione del CdS, non solo delle carenze ma anche dei punti di forza che possano diventare delle best practices da mettere a sistema per il riesame e il miglioramento del CdS.</p>
D.CDS.4.2	Soddisfacente	

Valutazione Processi di AQ	Soddisfacente	
Valutazione Indicatori	Pienamente soddisfacente	
Valutazione Complessiva	Pienamente soddisfacente	

Corso di Laurea in Hospitality and Tourism Management (LM-49)

PdA	Valutazione Processi AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.CDS.1.1	Soddisfacente	
D.CDS.1.2	Soddisfacente	
D.CDS.1.3	Soddisfacente	
D.CDS.1.4	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al CdS di attuare verifiche in itinere, durante l'anno accademico, rispetto all'effettivo caricamento da parte dei docenti delle schede di insegnamento.
D.CDS.1.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Soddisfacente	
D.CDS.2.4	Soddisfacente	
D.CDS.2.5	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di avviare una più accurata pianificazione e programmazione delle attività didattiche con particolare riferimento agli insegnamenti articolati in più moduli.
D.CDS.2.6	Non applicabile	
D.CDS.3.1	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al CdS di verificare la coerenza fra le competenze disciplinari dei docenti che erogano il corso e i SSD degli insegnamenti loro attribuiti.
D.CDS.3.2	Soddisfacente	
D.CDS.4.1	Soddisfacente	
D.CDS.4.2	Soddisfacente	
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Corso di Laurea in Strategic Communication (LM-59)

PdA	Valutazione Processi AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.CDS.1.1	Soddisfacente	
D.CDS.1.2	Soddisfacente	
D.CDS.1.3	Soddisfacente	
D.CDS.1.4	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di verificare che le schede siano puntualmente disponibili e di assicurarne un più agevole accesso dalla pagina web principale di riferimento del CdS.
D.CDS.1.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.1	Soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Soddisfacente	
D.CDS.2.4	Soddisfacente	
D.CDS.2.5	Soddisfacente	

D.CDS.2.6	Non applicabile	
D.CDS.3.1	Soddisfacente	
D.CDS.3.2	Soddisfacente	
D.CDS.4.1	Soddisfacente	
D.CDS.4.2	Pienamente soddisfacente	
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Soddisfacente</b>	

## 5 - Giudizio finale

Ai fini dell'Accreditamento Periodico dell'Università IULM di Milano, sulla base delle valutazioni espresse sui processi e sui risultati, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR presenta il suo parere finale:

Le fasce di valutazione dei punti di attenzione relativi ai Requisiti di Sede sono riepilogate nella tabella n. 9.

Secondo quanto previsto dagli Allegati C ed E del D.M. 1154/2021 e tenuto conto del parere del Consiglio Direttivo dell'ANVUR, gli esiti finali sono:

### Sede

Esito	Durata	Descrizione
Accreditamento Soddisfacente	5 anni	Accreditamento periodico di validità quinquennale con verifica intermedia dell'Ateneo e dei Corsi di Studio alla fine del terzo anno

### Corsi di Studio

CdS	Esito	Durata
Comunicazione, Media e Pubblicità (L-20)	Accreditamento Soddisfacente	3 anni
Interpretariato e Comunicazione (L-12)	Accreditamento Pienamente soddisfacente	3 anni
Hospitality and Tourism Management (LM-49)	Accreditamento Soddisfacente	3 anni
Strategic Communication (LM-59)	Accreditamento Soddisfacente	3 anni

## ALLEGATI

In allegato le schede di valutazione relative a:

1. Sede
2. Dipartimento di Business, law, economics and Consumer behaviour -business, diritto, economia e consumi
3. Dipartimento di Comunicazione, arti e media
4. Dottorato di Ricerca in Communication, markets and society
5. Dottorato di Ricerca in Visual and media studies
6. Corso di laurea in Comunicazione, Media e Pubblicità, L-20
7. Corso di laurea in Interpretariato e Comunicazione, L-12
8. Corso di laurea magistrale in Hospitality And Tourism Management, LM-49
9. Corso di laurea magistrale in Strategic Communication, LM-59