

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

**Università Telematica “San Raffaele” di Roma**

*Approvato dal Consiglio Direttivo con Delibera n. 10 del 16/01/2025*

## Sommario

### 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 – Sintesi della valutazione espressa .....	9
3.2.1 – Ambito A: STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE .....	9
3.2.2 – Ambito B: GESTIONE DELLE RISORSE .....	12
3.2.3 – Ambito C: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	16
3.2.4 – Ambito D: QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI.....	18
3.2.5 – Ambito E: QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE.....	20
4 – Valutazione dei Dipartimenti (E.DIP) dei Dottorati di Ricerca (D.PHD) e dei Corsi di Studio (D.CDS) .....	23
4.1 – L’Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti (E.DIP) .....	23
4.2 - L’Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca (D.PHD) .....	27
4.3 - L’Assicurazione della Qualità nei Corsi di Studio (D.CDS).....	29
4.3.1 - L’Assicurazione della Qualità nella progettazione dei Corsi di Studio (D.CDS.1).....	29
4.3.2 - L’Assicurazione della Qualità nell’erogazione dei Corsi di Studio (D.CDS.2) .....	30
5 - Giudizio finale .....	38

## Acronimi utilizzati

a.a.	Anno accademico
AdC	Aspetto da Considerare
AdM	Area di Miglioramento
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
AP	Accreditamento Periodico
AQ	Assicurazione della Qualità
CdA	Consiglio di Amministrazione
CdS	Corso/i di Studio
CdDR	Corso/i di Dottorato di Ricerca
CEV	Commissione di Esperti per la Valutazione
CFU	Credito Formativo Universitario
CPDS	Commissione Paritetica Docenti Studenti
DG	Direttore Generale
DM	Decreto Ministeriale
NdV	Nucleo di Valutazione
PdA	Punto di Attenzione
PdF	Punto di Forza
PQA	Presidio della Qualità di Ateneo
PSA	Piano Strategico di Ateneo
PSD	Piano Strategico di Dipartimento
PTA	Personale tecnico-amministrativo
SA	Senato Accademico
SAQ	Sistema di Assicurazione della Qualità
SG	Sistema di Governo
SUA-CdS	Scheda Unica Annuale dei Corsi di Studio
TM/IS	Terza Missione/Impatto Sociale
VQR	Valutazione della Qualità della Ricerca

## 1 - Informazioni generali sul processo di Accreditamento Periodico

Come previsto dalle [Linee Guida per l'accreditamento periodico](#), con Delibere n. 9 del 17 gennaio 2024 e n. 45 del 21 febbraio 2024 sono stati selezionati i Corsi di Studio (CdS), il Corso di Dottorato di Ricerca (PhD) e il Dipartimento oggetto di valutazione e comunicati all'Ateneo in data 6 e 28 febbraio 2024.

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

Corsi di Studio	Dottorato di Ricerca	Dipartimento
Corso di laurea in Moda e Design Industriale (L-4)	Innovative lifestyle interventions for health promotion	Promozione delle Scienze Umane e della Qualità della Vita
Corso di laurea in Scienza dell'Amministrazione e dell'Organizzazione (L-16)		
Corso di laurea in Scienze della Nutrizione Umana (LM-61)		
Corso di laurea magistrale in Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate (LM-67)		

L'autovalutazione e le fonti documentali rilevanti per i punti di attenzione sono state presentate in Piattaforma in data 22 aprile 2024 da parte dell'Ateneo.

La CEV è stata nominata da ANVUR con Delibera n. 93 del 24 aprile 2024, scegliendo gli esperti tra quelli presenti nell'Albo degli Esperti per la Valutazione<sup>1</sup>, e comunicata all'Ateneo in data 13 maggio 2024.

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

<p><b>Presidente:</b> Messori Massimo (PO, ING-IND/22, Politecnico di Torino)  <b>Coordinatore:</b> Andreani Martino (PTA, Università Cattolica del Sacro Cuore)  <b>SEF:</b> Fortunato Nicola (PA, IUS/12, Università di Bari)  <b>Esperto Telematico:</b> Nadotti Loris Lino Maria (PO, SECS-P/11, Università di Perugia)</p>	
SottoCEV A	SottoCEV B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moda e Design Industriale (L-4)</li> <li>• Scienze della Nutrizione Umana (LM-61)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scienza dell'Amministrazione e dell'Organizzazione (L-16)</li> <li>• Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate (LM-67)</li> </ul>
Dottorato di ricerca: Innovative lifestyle interventions for health promotion	
Dipartimento: Dipartimento di Promozione delle Scienze Umane e della Qualità della Vita	
<p><b>Responsabile</b> – Esperto di sistema:            Minerva Tommaso (PO, SECS-S/01, Università di Modena e Reggio Emilia)  <u>Esperti Disciplinari:</u>            Martusciello Sabina (PA, ICAR/13, Università "Vanvitelli")            Ballerini Patrizia (PO, BIO/14, Università di Chieti-Pescara)  <u>Studente Valutatore:</u>            Guerrini Luca (Università di L'Aquila)</p>	<p><b>Responsabile</b> – Esperto di sistema:            Di Nauta Primiano (PO, SECS-P/10, Università di Foggia)  <u>Esperti Disciplinari:</u>            Della Corte Valentina (PO, SECS-P/08, Università "Federico II")            Esposito Fabio (PO, M-EDF/02, Università di Milano)  <u>Studente Valutatore:</u>            Tancredi Marini (Università di Firenze)</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 telematica "San Raffaele" di Roma è stata istituita con decreto del MIUR dell'8 maggio 2006. È un Ateneo non statale legalmente riconosciuto, che rilascia titoli di studio equipollenti e con il valore legale di quelli rilasciati dalle Università tradizionali. L'offerta didattica è erogata in modalità e-Learning, e le lezioni online sono integrate da attività seminariale e di laboratorio.

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

Corsi di Studio	Numero	Iscritti
Triennali	4	5.856
Magistrali	3	7.427
Dottorati di Ricerca	1	
<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>13.283</b>

Fonte: MUR – Offerta Formativa (OFF – 2023/24) – Anagrafe Dottorati (38° Ciclo)  
Anagrafe Nazionale degli Studenti al 10/12/2024

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

Struttura	Numero
Dipartimenti	1

Fonte: MUR – Strutture al 10/12/2024

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

Area CUN	PO	PA	RU	Totale
01 – Scienze matematiche e informatiche	1			<b>1</b>
02 – Scienze fisiche				
03 – Scienze chimiche		4		<b>4</b>
04 – Scienze della terra				
05 – Scienze biologiche	5	11	16	<b>32</b>
06 – Scienze mediche	9	26	16	<b>51</b>
07 – Scienze agrarie e veterinarie	1	9	2	<b>12</b>
08 – Ingegneria civile ed architettura	3	1		<b>4</b>
09 – Ingegneria industriale e dell'informazione			1	<b>1</b>
10 – Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche		1	2	<b>3</b>
11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche		1		<b>1</b>
12 – Scienze giuridiche	5	4		<b>9</b>
13 – Scienze economiche e statistiche	5	4	5	<b>14</b>
14 – Scienze politiche e sociali			1	<b>1</b>
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>61</b>	<b>43</b>	<b>133</b>

Fonte: MUR - Archivio del Personale Docente al 10/12/2024

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

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Totale
<b>Totale</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>56</b>

Fonte: MUR – Rilevazione Mur sul personale docente e non docente al 31/12/2023 (estrazione al 10/12/2024)

### 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 può esprimere 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, ma se la CEV lo ritiene opportuno può segnalare (opzionale) una "Buona Prassi" o una "Raccomandazione".
- **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 deve esprimere almeno una "Raccomandazione" (obbligatoria) e/o può formulare 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 deve esprimere almeno una "Condizione" (obbligatoria) e può segnalare una "Raccomandazione" (opzionale).

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 10 maggio 2024, 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 questa fase, la CEV non ha richiesto documenti integrativi. 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 CdS e dei corsi di Dottorato, 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.
- 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 CdS, Dottorato e Dipartimento in valutazione.
- Visite a distanza dei CdS e dei Dottorati. La CEV ha svolto le visite a distanza dei corsi selezionati secondo il cronoprogramma riportato in Tabella 7. Presidente e Coordinatore hanno partecipato a tutti gli incontri.
- Riunione di consenso. Prima dell'avvio della visita istituzionale, dopo la visita a distanza dei corsi, 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 CdS e dei Dottorati (30 giugno 2024).
- 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, l'Esperto telematico 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 CdS, dei Dottorati e del Dipartimento 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 CdS, dei Dottorati e del Dipartimento oggetto di visita così come approvate collegialmente nella riunione di consenso del 16 settembre 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 3 ottobre 2024.
- Revisione del Rapporto e definizione dei Temi Chiave. La CEV e l'ANVUR, preso atto che l'Ateneo non ha effettuato controdeduzioni (come da comunicazione trasmessa in data 5 novembre 2024), hanno integrato il Rapporto di Accreditamento Periodico e predisposto le Schede di Valutazione finale in Piattaforma il 25 novembre 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 laurea in Moda e Design Industriale (L-4)	17/06/2024
Corso di laurea in Scienza dell'Amministrazione e dell'Organizzazione (L-16)	17/06/2024
Corso di laurea in Scienze della Nutrizione Umana (LM-61)	17/06/2024
Corso di laurea magistrale in Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate (LM-67)	17/06/2024
Dottorato di ricerca in Innovative lifestyle interventions for health promotion	18/06/2024

**Tab. 8 – Programma della visita in loco (2 – 4 luglio 2024)**

02/07/2024	03/07/2024	04/07/2023
Sede	Dipartimento di Promozione delle Scienze Umane e della Qualità della Vita	Incontro conclusivo con il Rettore e la Governance
Tutta la CEV	Visita alle strutture e infrastrutture dei CdS/Dottorati/Dipartimenti/ oggetto di valutazione + strutture di Ateneo	Tutta la CEV

Tra le novità del Modello AVA3 è richiesto agli Atenei, ai CdS, ai Dottorati e ai Dipartimenti oggetto di visita di esprimere, per ciascuno dei PdA del Modello di Accreditamento Periodico, un giudizio di autovalutazione corredato dalle fonti documentali in grado di supportarlo.

L'autovalutazione dei PdA è stata sviluppata descrivendo in maniera sufficientemente completa i processi e le attività sviluppate dall'Ateneo con riferimento ai singoli AdC e ciascun PdA in esame. L'autovalutazione è risultata generalmente supportata da adeguati riferimenti ai Documenti Chiave e ai Documenti di Supporto, oltre che a pagine dedicate nel sito dell'Ateneo. La documentazione fornita ha permesso alla CEV di apprezzare il ruolo dell'Ateneo nel contesto di riferimento, con una chiara identificazione della sua *vision* a partire dai valori su cui fonda la propria identità.

La compilazione del documento di autovalutazione ha, seppur non sistematicamente, seguito la logica Plan-Do-Check-Act (PDCA), il che ha consentito alla CEV di verificare la coerenza e l'integrazione degli approcci adottati in riferimento agli specifici AdC.

Occorre tuttavia segnalare, in taluni ambiti, la prevalenza dell'aspetto narrativo e una non piena coerenza con il PdA specifico, sia per contenuti che per documenti allegati. In altre parole, l'Ateneo in fase di autovalutazione ha in genere privilegiato "*il cosa*" (quello che l'Ateneo ha fatto o sta facendo) rispetto a "*il perchè*" (le motivazioni che hanno spinto a scegliere quello specifico approccio rispetto ad altri) e a "*il quanto*" (l'ampiezza e le modalità con cui l'approccio è diffuso nelle aree rilevanti e prevalenti). Detto approccio non ha fatto sistematicamente emergere gli elementi salienti di pianificazione, attuazione, monitoraggio e miglioramento effettivamente praticati e non ha reso possibile, già in sede di autovalutazione, una chiara individuazione di PdF e AdM.

## 3.2 – Sintesi della valutazione espressa

In questa sezione si riportano:

- 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 ai PdA dell'Ambito A e in considerazione di quanto premesso, dalla valutazione emergono diversi PdF, come di seguito descritto.

- L'Ateneo definisce chiaramente nello Statuto la propria missione in cui si prevede che venga svolta, *“oltre all'attività di ricerca e di studio, attività di formazione mediante l'utilizzo delle metodologie della formazione a distanza con particolare riguardo alle applicazioni di e-learning”*. La missione dell'Ateneo viene poi ulteriormente sviluppata nel documento *“Politiche della Qualità”*, in cui, oltre a ricerca e formazione viene definito il contributo *“all'innovazione e al benessere della Società mediante le attività di Terza Missione”*. Nel medesimo documento, l'Ateneo definisce chiaramente la propria visione basata sull'idea di *“diventare un centro di riferimento nel mondo accademico della formazione a distanza, in cui innovazione, creatività, integrazione dei saperi e responsabilità sociale contribuiscano sinergicamente alla competitività dell'Ateneo ed al conseguimento dei suoi obiettivi”*.
- L'Ateneo declina chiaramente attraverso il *“Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2025”* la propria visione in obiettivi strategici (cosiddetti di Ateneo e trasversali), adeguatamente corredati di azioni, indicatori e target. Per ciascun obiettivo vengono definite le responsabilità sia dell'attuazione che del monitoraggio, così come le risorse messe a disposizione. La pianificazione strategica è integrata con quella economico-finanziaria definita nel documento *“Bilancio di Previsione annuale 2024”*. Entrambi i documenti sono messi a disposizione dei portatori di interesse sia interni che esterni.
- Il Sistema di Governo dell'Ateneo è adeguatamente descritto nello Statuto attraverso la definizione di organi e strutture e delle relative funzioni. Il Sistema di Governo e quello di gestione delle attività è coerente con la visione, le politiche e le strategie dell'Ateneo ed è funzionale alla loro attuazione, con particolare riferimento alla dimensione e alle specificità dell'Ateneo stesso. Sono stati recentemente nominati specifici Delegati come principali referenti di alcune attività strategiche per l'Ateneo. Ai Delegati è stata affidata la proposizione di obiettivi, l'organizzazione delle azioni da mettere in atto ai

fini della loro realizzazione e il monitoraggio delle attività svolte e dei risultati ottenuti nell'ambito del "PSA 2023-2025".

- La ridotta dimensione dell'Ateneo, la presenza di un unico Dipartimento e l'organizzazione a filiera corta del Sistema di Governo assicurano un efficiente coordinamento e una rapida comunicazione tra gli organi di governo e le strutture. In particolare, il Documento Sinottico "Organizzazione, Metodi e Processi per l'assicurazione della Qualità di Ateneo" definisce le modalità con cui quanto deliberato dagli organi di governo dell'Ateneo viene reso operativo, verificato e monitorato, attraverso i processi di AQ, secondo un approccio PDCA e in coerenza con il modello AVA3.
- L'Ateneo è dotato di un "Piano della Comunicazione - Organizzazione, Metodi e Processi per la Comunicazione di Ateneo" in cui vengono pianificate e descritte le procedure, le responsabilità e le tempistiche delle azioni di comunicazione dell'Ateneo verso i portatori di interesse sia interni che esterni.
- L'Ateneo ha recentemente predisposto e implementato un completo e dettagliato sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti. Detto sistema è definito nel Documento Sinottico "Organizzazione, Metodi e Processi per l'assicurazione della Qualità di Ateneo" che prevede in particolare una prima fase (ciclo "top-down") in cui gli indirizzi strategici definiti dagli organi di governo sono trasmessi a tutti i livelli centrali e periferici dell'Ateneo e una seconda fase di monitoraggio (ciclo "bottom up") che ogni attore è chiamato a gestire per quanto di sua competenza.
- Il PQA ha predisposto una serie di linee guida per una corretta compilazione di tutte le relazioni previste. Inoltre, il PQA attraverso l'annuale "Relazione del Presidio della Qualità sui risultati delle attività di Ricerca, Didattica e Terza Missione" raccoglie gli esiti dei monitoraggi delle principali attività di formazione, ricerca e TM/IS.

## Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati PdF, emergono tuttavia AdM, come di seguito descritto.

- Per la redazione del "PSA 2023-2025" si fa specifico riferimento a contributi ricevuti da "stakeholder esterni, appartenenti al sistema sociale, produttivo e delle istituzioni". Nel documento non sono però riportati in dettaglio gli enti e le aziende consultati. Non è inoltre presente un processo, né formale né sostanziale, con cui l'Ateneo consulta sistematicamente e periodicamente i principali stakeholder esterni.
- La pianificazione strategica (descritta nel "PSA 2023-2025") esplicitata in obiettivi strategici di Ateneo e trasversali, corredati di azioni, indicatori e target è di recente definizione. Le componenti di attuazione e monitoraggio/riesame non sono al momento consolidate e dovranno essere oggetto di accurata implementazione nel breve periodo.
- L'Ateneo ha definito uno specifico "Piano triennale per l'innovazione didattica" valido per il triennio 2024-2026. Il piano, pur contenendo Obiettivi corredati da relative Azioni e specifici Indicatori, non definisce le responsabilità di attuazione e di monitoraggio, i target attesi e le risorse messe a disposizione.
- La pianificazione operativa è stata solo recentemente avviata dall'Ateneo attraverso il "Piano delle prestazioni in cui sono definiti obiettivi di performance organizzativa di breve termine del personale dirigente o titolare di posizione di responsabilità". Tutte le componenti (pianificazione, attuazione/monitoraggio e riesame) non sono al momento consolidate o avviate e dovranno essere oggetto di attento controllo nel breve periodo.
- Il ruolo dell'unico Dipartimento è attualmente limitato alla mera esecuzione delle attività legate alla pianificazione strategica decisa a livello di Ateneo. In particolare, il Dipartimento non svolge ruoli propositivi rispetto alla definizione delle linee strategiche di Ateneo.

- Il personale tecnico-amministrativo (PTA) ha rappresentanze soltanto all'interno di CUG e Comitato Etico. Come conseguenza l'Ateneo non assegna al PTA un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli organi di governo a livello centrale e periferico.
- Sono completamente assenti rappresentanti degli studenti negli organi centrali e decisionali dell'Ateneo. Il sistema di comunicazione dal basso verso l'alto attraverso l'informazione dei docenti dei CdS delle problematiche rilevate e dunque la loro intercessione a livello centrale non è sufficiente alla corretta funzionalità di una rappresentanza studentesca. Tale sistema di comunicazione si basa comunque sulla comunicazione diretta tra studenti e docenti, essendo nella struttura demandato alla disponibilità dei docenti, che comunque appare alta.
- Non esistono spazi di condivisione forniti dall'Ateneo per gli studenti e risulta inoltre complicata l'individuazione dei rappresentanti degli studenti e quindi la loro collaborazione con la popolazione studentesca. Lo sviluppo di luoghi digitali dove gli studenti si possono incontrare, confrontare, aiutare è necessario affinché possa crescere anche una partecipazione attiva alle scelte e alla vita della governance universitaria.

### Buona prassi:

- L'Ateneo ha definito un Piano della Comunicazione coerente con le politiche, le strategie e l'organizzazione dell'Ateneo.

### Raccomandazioni:

- Si raccomanda all'Ateneo di pianificare e attuare una attività sistematica e periodica di consultazione dei principali stakeholder esterni (appartenenti al sistema sociale, produttivo e delle istituzioni) ai fini di una adeguata definizione nonché aggiornamento delle proprie linee strategiche.
- L'Ateneo ha definito uno specifico "Piano triennale per l'innovazione didattica", valido per il triennio 2024-2026 e articolato in due aree relative alla "*Componente organizzativa per l'innovazione didattica digitale nel contesto istituzionale*" e alla "*Progettazione didattica digitale*" in cui sono definiti Obiettivi corredati da relative Azioni e specifici Indicatori. Si raccomanda all'Ateneo di completare il suddetto Piano con la definizione di responsabilità di attuazione e di monitoraggio, target attesi e risorse messe a disposizione.
- Le componenti di attuazione e monitoraggio/riesame sia della pianificazione strategica che della pianificazione operativa non sono al momento pienamente consolidate. Si raccomanda all'Ateneo di provvedere a una loro piena implementazione nel breve periodo.
- Si raccomanda all'Ateneo di prevedere da parte del Dipartimento una funzione propositiva, e non soltanto attuativa, nei confronti del processo di pianificazione strategica dell'Ateneo.
- Si raccomanda all'Ateneo di potenziare il ruolo attivo e partecipativo del PTA nelle decisioni degli organi di governo a livello centrale e periferico, sia da un punto di vista formale che sostanziale.
- Le componenti di attuazione e monitoraggio/riesame del sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti non sono al momento pienamente consolidate. Si raccomanda all'Ateneo di provvedere a una loro piena implementazione nel breve periodo. Stessa considerazione per quanto riguarda il processo di analisi dei risultati di monitoraggio a supporto delle attività di riesame e di miglioramento del Sistema di Governo e di AQ di Ateneo.
- Si raccomanda all'Ateneo di completare e perseguire nel tempo la piena attuazione del monitoraggio e riesame del funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.
- Si raccomanda all'Ateneo di ampliare l'ascolto degli attori di AQ da parte degli OdG.
- Si raccomanda all'Ateneo lo sviluppo di forum e spazi digitali dove gli studenti possano accrescere la loro vita universitaria e il loro livello collettivo. Da quanto appreso nella visita in sede risulta che la

piattaforma esiste ma non è stata implementata. Dallo sviluppo della comunità studentesca passa successivamente una maggiore partecipazione alle attività della governance universitaria.

- Si raccomanda, nelle piattaforme digitali d'Ateneo, una permanente pubblicizzazione dei ruoli ricoperti dalla rappresentanza studentesca e delle loro prerogative all'interno degli organi d'Ateneo. Si raccomanda inoltre di fornire diretti collegamenti istituzionali tra gli studenti iscritti ai vari CdS e i rispettivi rappresentanti in carica.

**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 ai PdA dell'Ambito B e in considerazione di quanto premesso, dalla valutazione emergono diversi PdF, come di seguito descritto.

- 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. L'Ateneo conferisce annualmente a ciascun docente e ricercatore un fondo finalizzato per la promozione dell'attività di ricerca. L'Ateneo, inoltre, ha promosso recentemente il sostegno a progetti di ricerca di rilevante interesse scientifico e tecnologico, attraverso il varo di un Bando Competitivo di Ateneo.
- L'ascolto del personale docente è condotto attraverso la "Relazione sulle opinioni dei docenti" che ciascun CdS è chiamato a redigere annualmente attraverso la somministrazione di questionari. Tale relazione è condivisa con gli organi di governo di Ateneo e con il Consiglio di Dipartimento. Inoltre, a partire dal 2024, l'Ateneo ha aderito al progetto "Good Practice" del Politecnico di Milano, prevedendo una ulteriore somministrazione di questionari di Customer Satisfaction al personale docente, dottorandi e assegnisti di ricerca.
- L'Ateneo ha recentemente predisposto una "Strategia per la Gestione del Personale Tecnico-Amministrativo", con cui si impegna a delineare le linee guida e le iniziative necessarie per la valutazione dei fabbisogni, il reclutamento, la progressione delle carriere, la formazione, la mobilità interna, il bilanciamento tra lavoro e vita privata, il benessere dei dipendenti e il riconoscimento del merito.
- L'indicazione delle risorse necessarie per realizzare gli obiettivi strategici di Ateneo risulta adeguatamente e analiticamente dettagliata nel "PSA 2023-2025". Il Bilancio di previsione annuale definisce sufficientemente gli obiettivi programmatici e le risorse previste per la realizzazione degli stessi. Il flusso informativo è completo e sufficientemente analitico, e permette una adeguata valutazione degli interventi che l'organo di governo intende adottare, nonché le modalità del loro monitoraggio di linea.
- L'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 rileva l'adeguata sostenibilità degli equilibri economico-finanziari anche nell'ipotesi di un cospicuo incremento del personale docente e PTA.

- Asset strategico dell'Ateneo è il rapporto convenzionale pluriennale instaurato con il Gruppo San Raffaele, ed in particolare con l'IRCCS San Raffaele Roma, concernente - oltre alle attività istituzionali di ricerca e di collaborazione scientifica - anche spazi e strutture, laboratori, attrezzature e strumenti presso le sedi dei predetti soggetti.
- La recente adesione dell'Ateneo al Gruppo Multiversity rappresenta un miglioramento rispetto alla gestione e allo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica grazie alla possibilità di un monitoraggio costante dei sistemi e delle specifiche standard di qualità e performance prestabilite con l'Ateneo.
- Il learning management system (LMS) di proprietà del Gruppo Multiversity permette l'adozione di sistemi e apparati informatici, nonché di uffici tecnici di supporto, dimensionati sulle esigenze puntuali, e di sviluppo, dell'Ateneo che prevedono: il continuo monitoraggio della numerosità degli studenti, presenti e previsti; la verifica della numerosità e della tipologia di attività e materiali didattici da progettare, programmare ed erogare; il controllo della tipologia di device da supportare.
- Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico, l'Ateneo ha recentemente stipulato un accordo attuativo con l'Università Telematica Mercatorum, appartenente allo stesso gruppo Multiversity, al fine di collaborare nella gestione di un Ufficio di Trasferimento Tecnologico al fine di realizzare servizi di trasferimento e tecnologico e supporto alla creazione e realizzazione di brevetti per i Ricercatori ed i Professori di entrambi gli Atenei e per le Imprese.

## Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati PdF, emergono tuttavia AdM, come di seguito descritto.

- Rispetto ai requisiti minimi di docenza, non vi è evidenza di una adeguata pianificazione ed attuazione nel medio-lungo termine dei fabbisogni di personale docente per la sostenibilità dei CdS e, più in generale, della missione e attività istituzionali e gestionali, anche in ragione del significativo aumento di iscrizioni che registrano i CdS.
- La progressione delle carriere del personale docente è proposta dal Dipartimento sulla base della valutazione delle attività e dei risultati della ricerca e di un periodico monitoraggio degli adempimenti didattici e del livello di partecipazione dei docenti alle attività di supporto e organizzative dell'Ateneo. Tra la documentazione non vi è evidenza di eventuali criteri altri e/o linee di indirizzo di cui si è dotato il Dipartimento sulla base delle quali discriminare le priorità tra reclutamento e progressioni di carriera sulla base delle risorse disponibili.
- L'Ateneo dispone di un "Piano triennale per l'innovazione didattica" da cui si evincono le iniziative specifiche per docenti, PTA e tutor. Tuttavia, buona parte della formazione dei docenti rientra nel progetto con il Politecnico di Milano, e nella formazione AVA3 a cura del NdV e PQA. Non meglio evidente è la formazione dei docenti sul piano dell'aggiornamento scientifico. La formazione per il PTA e i tutor si basa prevalentemente sulle piattaforme utilizzate dal gruppo Multiversity e sulla sicurezza sul lavoro. Non vi è evidenza della valutazione dell'efficacia della formazione.
- L'Ateneo si è recentemente dotato di un documento di "Strategia per la Gestione del Personale Tecnico-Amministrativo". Il documento è declinato secondo un elenco di propositi ed azioni, che tuttavia mancano del tutto di indicazioni chiare e tempistiche in ordine all'applicazione. Inoltre, i criteri di trasparenza sono enunciati con riferimento al reclutamento e non meglio con riferimento alle progressioni di carriera.
- L'edizione 2024 del progetto Good Practice del Politecnico di Milano e la nuova organizzazione della tecnostruttura prevede un incontro almeno annuale tra DG e responsabili delle aree tematiche con la redazione di specifici verbali. Non vi è evidenza di tale documentazione per l'anno 2023, così come non emergono altre forme di ascolto del PTA, anche con riferimento al periodo precedente il coinvolgimento nel progetto Good Practice e la riorganizzazione di settembre 2023. Non emergono inoltre forme di ascolto a tutela dell'anonimato degli estensori delle eventuali segnalazioni all'Ateneo.

- L'attuale sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni prevede al momento un unico Centro di responsabilità gestionale incentrato sulla Direzione Generale; tuttavia già la vigente disciplina regolamentare prevede la possibilità di attivare più Centri di Costo/Proventi e Centri di Responsabilità, anticipando un modello gestionale più complesso ed articolato. Le attuali dimensioni dell'Università in termini di iscritti, risorse ed attività consentono ancora l'accentramento delle decisioni e delle correlate responsabilità amministrative in capo alla figura del DG, ma il trend di crescita dell'Ateneo porta a stimare che già a breve emergerà la necessità di adottare un organigramma caratterizzato da più centri di responsabilità: in tale evenienza l'impianto regolamentare attualmente vigente presenterebbe alcune criticità meritevoli di particolare attenzione, e necessiterebbe di un importante e coerente aggiornamento.
- Miglioramenti potranno essere conseguiti mediante aggiornamenti e/o nuovi sviluppi tecnologici, ottimizzazioni dei processi di gestione e manutenzione, ridefinizione degli standard qualitativi e di performance dei sistemi o eventuali revisioni delle strategie in particolare per quanto concerne l'adozione di innovazioni e nuove metodologie in campo didattico.
- Per quanto concerne la regolamentazione della comunicazione delle attività in materia di trasferimento tecnologico, gli obiettivi indicati nella documentazione a supporto sono bene espressi e coerenti con le linee generali di indirizzo, ma risultano ancora piuttosto lontani da una continua applicazione pratica soprattutto a causa dell'assenza di una struttura tecnico amministrativa dedicata integralmente a tale servizio.

### Buone prassi:

- Il modello di outsourcing adottato imputa l'onere della gestione delle principali strutture ed infrastrutture utilizzate dall'Ateneo al Gruppo San Raffaele, a fronte di un corrispettivo predeterminato, e permette così all'Organo di Governo e alla struttura amministrativa di concentrarsi su altre necessità e su altri profili strategici. Anche per i nuovi CdS e curricula sono state sottoscritte convenzioni simili.
- Si segnala la buona prassi di affidare in outsourcing l'attività di *due diligence* relativamente alla conformità alle norme in tema di sicurezza riguardo agli immobili utilizzati delle sedi decentrate per lo svolgimento degli esami, diffuse sull'intero territorio nazionale, e di redigere a completamento delle predette attività il documento "Relazione salute e sicurezza sulle sedi di esame dell'Ateneo".
- Si segnala come buona prassi l'adesione dell'Ateneo al Gruppo Multiversity. Lo sviluppo comune di progetti in campo di didattica a distanza, oltre a consentire evidenti economie di scala e conseguenti riduzioni dei costi dei servizi prodotti, incide positivamente sulla gestione e lo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica.
- Si segnala come buona prassi l'accordo attuativo con l'Università Telematica Mercatorum, al fine di collaborare nella gestione di un Ufficio di Trasferimento Tecnologico condiviso e di realizzare servizi di trasferimento e tecnologico e supporto alla creazione e realizzazione di brevetti per i Ricercatori ed i Professori di entrambi gli Atenei e per le Imprese.

### Raccomandazioni:

- Si raccomanda all'Ateneo di promuovere procedure di valutazione comparativa per il reclutamento di professori e ricercatori per incentivare il reclutamento da altri Paesi e il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali.
- Si raccomanda all'Ateneo di sviluppare specifiche attività di formazione per l'aggiornamento scientifico e didattico del personale docente e di ricerca e dei tutor nel rispetto delle diversità disciplinari e deve valutarne l'efficacia.

- Si raccomanda all'Ateneo di pianificare, attuare e monitorare:
  - la promozione e sviluppo di competenze e di esperienze, attraverso la formazione, la mobilità interna e lo svolgimento di periodi di lavoro presso altre istituzioni del PTA.
  - la promozione di forme di ascolto del PTA, anche attraverso la tutela dell'anonimato, e relativa diffusione dei risultati, anche ai fini del riesame del SG e del SAQ.
  - la fruibilità da parte di studenti, dottorandi, ricercatori e docenti dei servizi di supporto alla didattica, ricerca e TM/IS.
- Si raccomanda all'Ateneo di considerare un aggiornamento dell'impianto regolamentare nel caso di attivazione di nuovi Centri di Costo/Proventi e di Centri di Responsabilità.
- Il modello gestionale adottato dall'Ateneo poggia sostanzialmente sulla stipula di accordi convenzionali pluriennali con soggetti di particolare prestigio, sia per quanto attiene le attività istituzionali di ricerca e di collaborazione scientifica, sia per la messa a disposizione dei propri studenti e docenti di spazi e strutture, laboratori, attrezzature e strumenti presso le sedi dei predetti soggetti: tale modalità è certamente un punto di forza dell'Ateneo, ma presenta elementi di forte criticità in relazione alla possibilità che tali rapporti si interrompano bruscamente anche per ragioni non strettamente dipendenti dall'Ateneo. Per tale ragione si raccomanda all'Ateneo un rafforzamento delle clausole pattizie che regolano i tempi di recesso dalle predette convenzioni, nonché la sottoscrizione di nuove convenzioni con altri soggetti qualificati al fine di non concentrare detto rischio su un numero limitato di rapporti. Sul punto occorre rilevare che durante la visita in loco è emerso che la governance sta già procedendo in tal senso.
- Nel PSA è opportuno presentare con maggiore dettaglio le iniziative volte al rafforzamento in termini qualitativi e quantitativi delle risorse edilizie, strutturali e infrastrutturali.

## Condizioni:

- L'Ateneo deve pianificare, attuare e monitorare un adeguato monitoraggio anche nel medio-lungo termine dei fabbisogni di personale docente, in termini quantitativi e qualitativi per la sostenibilità dei CdS e, più in generale, della missione e attività istituzionali e gestionali, anche in ragione del significativo aumento di iscrizioni che registrano i CdS.
- L'Ateneo deve dotarsi di criteri e/o linee di indirizzo sulla base delle quali discriminare le priorità tra reclutamento e progressioni di carriera sulla base delle risorse disponibili.
- L'Ateneo deve pianificare, attuare e monitorare la strategia per la gestione del PTA attraverso specifiche linee guida e iniziative necessarie per la valutazione dei fabbisogni, il reclutamento, la progressione delle carriere, la formazione, la mobilità interna, il bilanciamento tra lavoro e vita privata, il benessere dei dipendenti e il riconoscimento del merito.
- L'Ateneo deve pianificare, attuare e monitorare criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per definire i principi generali e le politiche per il reclutamento e progressione delle carriere del PTA, e per assegnare le risorse tenendo conto delle disabilità, delle questioni di genere e della diversità.
- L'Ateneo deve pianificare, attuare e monitorare la programmazione delle attività del PTA, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali al fine di supportare le attività dei CdS/Dottorati assegnando premi e/o incentivi, anche con riferimento al bilanciamento tra vita lavorativa e privata del PTA.
- L'Ateneo deve pianificare, attuare e monitorare la dotazione e qualificazione del PTA e di servizi fra amministrazione centrale e strutture periferiche sviluppando specifiche linee guida per la distribuzione del PTA nelle diverse aree dell'amministrazione.
- L'Ateneo deve pianificare, attuare e monitorare la verifica della qualità del supporto che il PTA e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali.

- Atteso il trend di crescita dimensionale registrato dall'Ateneo nell'ultimo biennio, la governance dovrà decidere se consolidare le attuali dimensioni in termini di iscritti, di offerta formativa, di docenti e della correlata attività di ricerca, ovvero assecondare e/o sostenere il predetto trend positivo, nel qual caso dovrà approntare senza indugio un piano strategico specifico per il reperimento di nuove risorse edilizie, strutturali e infrastrutturali necessarie per lo svolgimento delle attività di istituto, piano nel quale valuterà anche l'entità delle risorse finanziarie necessarie e l'impatto di tale intervento sul proprio equilibrio economico-finanziario.

### 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.

Con riferimento ai PdA dell'Ambito C e in considerazione di quanto premesso, dalla valutazione emergono diversi PdF, come di seguito descritto.

#### Punti di Forza:

- Dal Documento Sinottico "Organizzazione, metodi e processi per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo" emerge il coinvolgimento del personale docente, del PTA e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione. In particolare, il PQA svolge un ruolo importante per la diffusione e la promozione della cultura della qualità a supporto dei CdS, del Dottorato, del Dipartimento e delle CPDS.
- Il Documento Sinottico "Organizzazione, Metodi e Processi per l'assicurazione della Qualità di Ateneo", descrive la struttura generale del Sistema di AQ. Dalla "Relazione sulle attività di AQ, sui Punti di Forza e di Debolezza del Sistema di AQ, per la Didattica, Ricerca e Terza Missione", a livello di SA per l'a.a. 2022-2023 si evince che, ai fini del monitoraggio, il SA tiene conto di quanto emerso nella "Relazione sulle attività di AQ e debolezza e criticità dell'AQ", a livello di Dipartimento, che contiene un'analisi completa dello stato di sviluppo del Sistema AQ, prendendo in carico le proposte per interventi futuri.
- Con riferimento alla trasmissione dei risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del SAQ al NdV per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del SAQ, la tabella di pag.16-18 del Documento Sinottico "Organizzazione, Metodi e Processi per l'assicurazione della Qualità di Ateneo" indica le scadenze, gli input, gli output, gli attori dell'AQ coinvolti, i destinatari degli output prodotti, per le principali procedure di AQ. Dalla autovalutazione emerge che il SAQ assicura che i risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del SAQ stesso siano sistematicamente trasmessi fino al Sistema di Governo dell'Ateneo, per il riesame del Sistema e del SAQ, e condivisi con PQA e NdV che ne garantiscono attuazione ed efficacia.
- Dalla Relazione Annuale 2023 del NdV, e con riferimento alla pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, il NdV ha effettuato un'analisi e un resoconto, sulla base AVA3, per tutto l'ambito A. La pianificazione strategica dell'Ateneo, sintetizzata nel "PSA 2021-2024", è stata revisionata nel successivo PSA, tenendo conto delle indicazioni del NdV, anche a seguito dell'incontro con la Governance del 22/02/2023 e nella riunione dedicata con il NdV del 16/03/2023.
- Dalla autovalutazione emerge che tutte le attività del NdV riguardanti l'AQ, che sono riportate in documenti ufficiali, sono sempre inviate, secondo la competenza, ai Coordinatori dei CdS, al Direttore

di Dipartimento, al DG e al Rettore (per il SA) e trovano sempre visibilità e accessibilità nell'archivio documentale dell'Ateneo.

## Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati PdF, emergono tuttavia AdM, come di seguito descritto.

- Con riferimento al riesame periodico delle attività dei CdS, dei Dottorati e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal PQA, emerge la limitata articolazione dei regolamenti e delle linee guida del SAQ in termini di indicazioni e tempistiche specifiche sulla base delle quali guidare e supportare le azioni degli attori di AQ.
- In linea con il documento "Politiche per la Qualità", il PQA ha la competenza per lo sviluppo e l'aggiornamento di linee guida e documentazione per supportare i processi di AQ. Nel Documento Sinottico "Organizzazione, metodo e processi per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo", sono descritti i processi di AQ per i CdS, dei Dottorati, dei Dipartimenti e delle CPDS, alcuni dei quali da migliorare in termini di supporto metodologico e operativo, ed attuare.
- Con riferimento alla valutazione, anche mediante audizioni, dello stato complessivo del SAQ, nella Relazione 2022 il NdV dà evidenza di aver proposto all'Ateneo di effettuare un esercizio di autovalutazione sull'intero percorso di superamento delle carenze riscontrate dalla CEV nella visita del 2016. La autovalutazione si è incentrata sui punti che avevano ottenuto una valutazione non positiva, con relative raccomandazioni e condizioni, accompagnate dal parere su ciascuno di essi espresso dal NdV nelle "Schede di superamento delle criticità" compilate per l'ANVUR. Nella Relazione del 2023 il NdV fornisce evidenza di aver svolto n.7 audizioni ai CdS e n.1 audizione al Dipartimento. Per l'Ateneo l'esercizio di "audizione" si è tenuto contestualmente all'attività di formazione/informazione sui requisiti di Ateneo previsti da AVA3 tenutosi in data 22 febbraio 2023. In termini di AdM si segnala l'esigenza di adeguata tempestività nell'accompagnamento degli attori di AQ alla autovalutazione e valutazione delle condizioni e raccomandazioni emerse dalla visita ANVUR del 2016, la cui analisi e considerazione viene descritta solo nella Relazione del NdV del 2022. In termini di valutazioni del NdV sulla qualità di Ricerca e TM/IS, sebbene nella Relazione annuale 2023 il NdV segnali di aver recepito dal PQA un elaborato "Relazione del PQA sui risultati delle attività di Ricerca, Didattica e Terza Missione" risulta limitato lo spazio e l'attenzione riservati.

**Buona prassi:** Non presente.

## Raccomandazioni:

- Si raccomanda all'Ateneo di migliorare l'articolazione dei regolamenti e delle linee guida del Sistema di AQ in termini di indicazioni e tempistiche specifiche sulla base delle quali guidare e supportare le azioni degli attori di AQ.
- Si raccomanda all'Ateneo il completamento della attuazione del Sistema di AQ.
- Si raccomanda all'Ateneo di intensificare il monitoraggio della adeguata pianificazione ed attuazione nel medio-lungo termine dei fabbisogni di personale docente, in termini quantitativi e qualitativi per la sostenibilità dei CdS e, più in generale, della missione e attività istituzionali e gestionali, anche in ragione del significativo aumento di iscrizioni che registrano i CdS.
- Si raccomanda all'Ateneo di intensificare la valutazione della qualità della ricerca e della TM/IS.
- Si raccomanda all'Ateneo di intensificare l'ascolto e l'attuazione delle valutazioni del NdV, cui non sempre segue un'adeguata presa in carico delle raccomandazioni e dei suggerimenti.

**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 ai PdA dell'Ambito D e in considerazione di quanto premesso, dalla valutazione emergono diversi PdF, come di seguito descritto.

- L'Ateneo esplicita chiaramente e comunica in modo trasparente la propria visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo attraverso il documento "Politiche per la Qualità". In particolare, *"La visione in cui si concretizza il progetto strategico dell'Università San Raffaele Roma si fonda sull'idea di diventare un centro di riferimento nel mondo accademico della formazione a distanza, in cui innovazione, creatività, integrazione dei saperi e responsabilità sociale contribuiscano sinergicamente alla competitività dell'Ateneo ed al conseguimento dei suoi obiettivi"*.
- L'Ateneo comunica pubblicamente la propria offerta formativa prevalentemente attraverso il sito web. Il sito contiene un'area dedicata alla OFFERTA FORMATIVA organizzata in diverse sezioni relative a corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, dottorati di ricerca, formazione docenti, master, corsi di perfezionamento, corsi singoli, corsi di formazione.
- L'Ateneo, attraverso il PQA, ha predisposto dettagliate "Linee guida per la progettazione e l'attivazione dei CdS e per la modifica dell'ordinamento didattico di corsi già accreditati" che definiscono le procedure da attuare per la corretta progettazione dei CdS e loro successiva attivazione, nonché per la modifica degli ordinamenti didattici dei CdS già accreditati in coerenza con la normativa MUR, le linee guida ANVUR e CUN. Attraverso le "Linee Guida per la ricognizione esterna della domanda di formazione", particolare attenzione è inoltre rivolta alla consultazione dei portatori di interesse esterni con riferimento specifico ai contesti di riferimento. Sono state infine recentemente predisposte le "Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca" in cui sono definiti il set minimo di indicatori per il monitoraggio delle attività, le rilevazioni delle opinioni dei dottorandi e dottori di ricerca, le consultazioni dei portatori di interesse, la relazione annuale.
- L'Ateneo, attraverso il documento "Politiche per la Qualità" dichiara che *"la visione strategica è quella di creare un legame tra innovazione e conoscenza, garantendo percorsi formativi di eccellenza e inclusivi, con il supporto di un corpo docente altamente competente, di un'organizzazione didattica efficace ed efficiente e di un modello di piattaforma digitale in continua evoluzione"*. Per quanto riguarda l'ambito della Salute, un elemento qualificante dell'Ateneo è rappresentato dall'Accordo Quadro di collaborazione con l'Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) San Raffaele Roma. L'Ateneo condivide con l'IRCCS le strutture di Ricerca Pre-clinica e detta collaborazione è alla base di una stretta interazione di attività didattiche e scientifiche ad alta specializzazione. Detto Accordo Quadro impegna peraltro l'Ateneo e l'IRCCS San Raffaele Roma verso la progettazione di nuovi percorsi formativi in aree di comune interesse. Simili considerazioni possono essere estese per

il Dottorato in “Innovative lifestyle interventions for health promotion” di recente istituzione che si propone di fornire una formazione integrata e interdisciplinare.

- L'Ateneo ha avviato, prevedendone un consolidamento, un percorso di formazione verso i docenti dedicata allo sviluppo di tecniche e competenze avanzate nell'ambito della didattica digitale e che garantisce che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente e alla didattica a distanza. L'Ateneo prevede servizi di supporto per studenti con bisogni educativi speciali (BES) o disturbi specifici di apprendimento (DSA), in particolare attraverso la redazione di un piano di studi specifico di supporto per tutti i bisogni rilevati.
- L'Ateneo organizza attività di orientamento sia online che in presenza, pubblicizzando in maniera attiva le sue attività sul sito. L'orientamento è strutturato a livello di Ateneo sia con eventi on line che con eventi in presenza. Il sito internet istituzionale risulta comprensibile per un pubblico esterno di neodiplomati o di già iscritti a istituti di istruzione superiore.
- La gestione delle carriere tiene in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti con riferimento a disabilità, a DSA e BES. In particolare, l'Ateneo dispone di appositi regolamenti relativi all'organizzazione della modalità didattica per alunni con disabilità e bisogni educativi specifici. I coordinatori dei CdS si fanno carico di specifiche richieste e i docenti sono informati di tenerne conto in sede di lezioni ed esami.
- L'Ateneo incentiva gli studenti più attivi attraverso borse di studio e agevolazioni in collaborazione con aziende private. In particolare, sul sito internet sono presenti diversi bandi per borse di studio in collaborazioni con privati, che disciplinano l'erogazione delle stesse. Tali borse di studio appaiono numericamente buone in relazione al numero di studenti iscritti negli ultimi anni accademici.

## Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati PdF, emergono tuttavia AdM, come di seguito descritto.

- A parte la consultazione di stakeholder esterni specifici dei singoli CdS (anche di nuova attivazione), non è presente una attività sistematica di consultazione delle parti interessate a livello di Ateneo o di Dipartimento. Da questo punto di vista, per quanto riguarda l'ambito strategico della formazione, la visione dell'Ateneo non tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento in modo strutturato.
- Le “Linee guida per la progettazione e l'attivazione dei CdS e per la modifica dell'ordinamento didattico di corsi già accreditati” e le “Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca” non contengono specifici riferimenti alla verifica che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata dai CdS, dai Dottorati e dai Dipartimenti e rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate.
- Le iniziative di internazionalizzazione previste dall'Ateneo non sono sufficienti o comunque efficaci per sviluppare un'adeguata dimensione internazionale delle attività formative. La mobilità degli studenti sia in ingresso che in uscita, la partecipazione ad alleanze di Università e la realizzazione di CdS internazionali rappresentano aree di indubbio miglioramento per l'Ateneo.
- L'Ateneo è divenuto da poco membro del circuito Erasmus. In precedenza, non risultano attività di soggiorno estero degli studenti molto sviluppate, anzi le stesse erano demandate a singole richieste e singoli accordi. Nei percorsi di dottorato di ricerca l'Ateneo risulta attrattivo per studenti di altri Atenei, non ancora per studenti stranieri sebbene tale dato si riferisca solo al primo anno di corso.

**Buona prassi:** Non presente.

**Raccomandazioni:**

- Per quanto riguarda lo specifico ambito della formazione, si raccomanda all'Ateneo di pianificare e attuare una attività sistematica e periodica di consultazione dei principali stakeholder esterni (appartenenti al sistema sociale, produttivo e delle istituzioni) ai fini di una adeguata definizione nonché aggiornamento delle proprie linee strategiche.
- Si raccomanda un significativo potenziamento delle iniziative di internazionalizzazione da parte dell'Ateneo, con riguardo alla promozione e all'incentivazione della mobilità degli studenti sia in ingresso che in uscita, alla partecipazione ad alleanze di Università e alla realizzazione di CdS internazionali.
- Si raccomanda all'Ateneo di aggiornare le linee guida per l'AQ prevedendo momenti sia formali che sostanziali di monitoraggio e aggiornamento delle attività formative dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, con particolare attenzione allo sviluppo di approcci all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sugli studenti e che siano di incentivo per far loro assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento.

**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 ai PdA dell'Ambito D e in considerazione di quanto premesso, dalla valutazione emergono diversi PdF, come di seguito descritto.

- L'Ateneo si distingue per la stretta coerenza e allineamento tra gli obiettivi strategici definiti a livello centrale e quelli sviluppati dal Dipartimento. Questa coerenza, tuttavia nasce dalla struttura organizzativa dell'Ateneo in cui il Dipartimento ha solo un ruolo meramente esecutivo e potrebbe essere valorizzata solo in un contesto in cui i ruoli del Dipartimento e dell'Ateneo fossero ben distinti. Comunque, questa coerenza interna favorisce la condivisione della *vision* consentendo un'azione coordinata e focalizzata sulle stesse finalità di sviluppo. Tale coerenza strategica garantisce una gestione efficace delle risorse, una pianificazione condivisa e un potenziamento dell'offerta formativa e della ricerca, assicurando che gli obiettivi dipartimentali contribuiscano in maniera significativa al raggiungimento della missione dell'Ateneo.
- L'Ateneo ha implementato, sebbene solo di recente, una solida struttura del processo di AQ che garantisce un monitoraggio costante e sistematico dei processi accademici e amministrativi. Questo sistema di AQ ben strutturato permette di individuare tempestivamente le AdM e di attuare misure correttive efficaci. La cultura della qualità sta cominciando a permeare i vari livelli dell'organizzazione, assicurando che la didattica, la ricerca e i servizi amministrativi siano costantemente valutati e migliorati, in linea con gli standard nazionali e internazionali.
- Il Dottorato è stato attivato per la prima volta nel 2023, pertanto non si ha evidenza dell'efficacia delle azioni di monitoraggio ma si può solo valutare l'impostazione formale di queste. L'Ateneo ha proposto un efficace sistema di monitoraggio per le attività legate al Dottorato, assicurando, almeno sulla carta, un controllo costante sulla qualità e sulla progressione dei percorsi formativi e di ricerca.

- L'Ateneo attiva, sebbene di recente, procedure trasparenti e chiare nell'attribuzione delle risorse, con processi ben documentati, pubblici e condivisi. Questa pratica garantisce una gestione efficiente e responsabile delle risorse finanziarie, umane e materiali, assicurando che siano assegnate in modo trasparente e coerente con gli obiettivi strategici sia dell'Ateneo che del Dipartimento.

### Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati PdF, emergono tuttavia AdM, come di seguito descritto.

- Attualmente, le funzioni decisionali sono tutte in capo agli organi dell'Ateneo senza alcun coinvolgimento del Dipartimento. Di fatto il Dipartimento non può definire autonomamente la propria visione strategica e priorità operative e non può partecipare formalmente alla definizione della visione strategica dell'Ateneo.
- Sarebbe auspicabile rafforzare le procedure formali di verifica della struttura organizzativa e dei processi di monitoraggio all'interno del Dipartimento. Attualmente, i meccanismi di controllo e valutazione potrebbero beneficiare di un'ulteriore strutturazione, che consenta un accertamento più chiaro dell'efficacia delle attività dipartimentali e delle loro interazioni con i processi di governance dell'Ateneo.
- È necessaria una più chiara definizione dei ruoli e delle funzioni tra Ateneo e Dipartimento nella proposta e attuazione delle azioni di miglioramento. Attualmente, la sovrapposizione di competenze può rendere meno efficiente la capacità del Dipartimento di proporre e implementare in modo autonomo misure correttive e di sviluppo.
- Un'area di miglioramento riguarda le azioni di verifica degli esiti del monitoraggio interno al Dipartimento. Sebbene il processo di monitoraggio sia presente, le procedure di verifica e valutazione dei risultati potrebbero essere rafforzate per garantire un'analisi più approfondita degli esiti e un efficace riscontro sulle azioni intraprese.
- Attualmente, le competenze tra Ateneo e Dipartimento nell'assegnazione delle risorse e degli incentivi possono risultare sovrapposte o addirittura assenti, causando incertezza nella gestione delle risorse e nella distribuzione degli incentivi.

**Buona prassi:** Non presente.

### Raccomandazioni:

- Si raccomanda di distinguere, sia sotto il profilo formale sia sotto il profilo funzionale, i ruoli dell'Ateneo e del Dipartimento con riferimento alla definizione dei piani strategici, includendo una qualche forma di autonomia ovvero di proposta da parte del Dipartimento.
- Si raccomanda di formalizzare le modalità con cui l'Ateneo e i suoi vari organi accertano le azioni di monitoraggio del Dipartimento.
- Si raccomanda una puntuale distinzione di ruoli e funzioni tra Ateneo e Dipartimento nelle azioni di monitoraggio e nella proposta delle azioni di miglioramento.
- Si raccomanda una verifica puntuale e sostanziale degli esiti delle azioni di monitoraggio effettuate dal Dipartimento.
- Si raccomanda di definire in modo più preciso il diverso ruolo del Dipartimento e dell'Ateneo nella distribuzione delle risorse, nel rispetto dello Statuto, riservando al Dipartimento almeno un ruolo di proposta.

**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	Non soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
A	A.2	A.2	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
A	A.3	A.3	Soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
A	A.4	A.4	Parzialmente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
A	A.5	A.5	Parzialmente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
B	B.1	B.1.1	Non soddisfacente	Soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
B	B.1	B.1.2	Non soddisfacente	Non soddisfacente	<b>Non soddisfacente</b>
B	B.1	B.1.3	Non soddisfacente	Non valutabile	<b>Non soddisfacente</b>
B	B.2	B.2.1	Soddisfacente	Non applicabile	<b>Soddisfacente</b>
B	B.3	B.3.1	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.3	B.3.2	Parzialmente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
B	B.4	B.4.1	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.4	B.4.2	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.4	B.4.3	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
B	B.5	B.5.1	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
C	C.1	C.1	Soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
C	C.2	C.2	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
C	C.3	C.3	Parzialmente soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
D	D.1	D.1	Parzialmente soddisfacente	Non soddisfacente	<b>Parzialmente soddisfacente</b>
D	D.2	D.2	Soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
D	D.3	D.3	Soddisfacente	Soddisfacente	<b>Soddisfacente</b>
E	E.1	E.1	Parzialmente soddisfacente	Non 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 PdA dei Dipartimenti (E.DIP), dei Dottorati (D.PHD) e dei CdS (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 DM 1154/2021, presenta quattro PdA 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

L'Ateneo è strutturato nell'unico Dipartimento di Promozione delle Scienze Umane e della Qualità della Vita.

### Principali Punti di Forza:

Con riferimento ai PdA relativi all'AQ nei Dipartimenti (E.DIP) e in considerazione di quanto premesso, dalla valutazione emergono diversi PdF, come di seguito descritto.

- Il Dipartimento ha recentemente avviato un processo di monitoraggio dell'attività e dei risultati della ricerca, anche nell'ottica della Valutazione della Qualità della Ricerca, ben articolato sia sotto l'aspetto quantitativo sia sotto quello qualitativo e pienamente coerente con il PSA e con i processi del SAQ di Ateneo.
- Il Dipartimento mette a disposizione dei propri docenti e ricercatori ambienti, attrezzature e laboratori di alta qualità almeno per la ricerca in ambito bio-medico. Le risorse risultano all'avanguardia, ben mantenute e adeguate alle attività svolte. Tale dotazione è coerente con i buoni risultati ottenuti nella VQR 2015-2019, favorendo lo sviluppo di progetti innovativi e contribuendo alla crescita scientifica e accademica.
- La rete di collaborazioni nazionali e internazionali attivata dal Dipartimento nell'ambito della ricerca è risultata ampia e di buon livello. Tale rete comprende numerosi partner e copre un'ampia gamma di settori di ricerca nell'ambito bio-medico, dimostrando la capacità del Dipartimento di instaurare relazioni scientifiche solide e produttive.
- Il Dipartimento ha recentemente avviato un processo di monitoraggio periodico delle attività didattiche e di ricerca e dei processi di AQ correlati a tali attività. Questo controllo può consentire di valutare l'efficacia della didattica, identificando PdF e AdM, e garantendo che i processi siano allineati con gli standard di qualità previsti dall'Ateneo e dalle normative vigenti.
- Il Dipartimento ha recentemente avviato una struttura organizzativa adeguata a garantire un efficace sistema di AQ. Sono stati definiti ruoli e responsabilità chiari per il personale e gli organismi coinvolti, favorendo le condizioni per una puntuale condivisione delle informazioni e per una tempestiva individuazione di eventuali AdM.

- Le risorse destinate alla ricerca sono chiaramente individuate all'interno del Dipartimento. Tali risorse comprendono sia i fondi finanziari, provenienti da diverse fonti di finanziamento (interne ed esterne all'Ateneo), sia le risorse materiali come laboratori, attrezzature e strumenti dedicati alle attività di ricerca.
- Le modalità di accesso alle risorse per la ricerca sono definite in modo chiaro e risultano coerenti con le politiche di Ateneo. Esistono procedure trasparenti per la richiesta e l'assegnazione dei fondi, così come per l'utilizzo di laboratori, strumenti e servizi di supporto alla ricerca. Queste modalità tengono conto delle diverse esigenze dei progetti e dei ricercatori, consentendo una gestione equa e ottimizzata delle risorse disponibili.
- Il Dipartimento, pur nel quadro organizzativo vigente che lo vede spesso come un mero esecutore di istanze dell'Ateneo, investe costantemente nella formazione dei propri docenti e del personale di supporto, favorendo la crescita continua delle competenze pedagogiche e l'adozione di approcci innovativi. Il Dipartimento dispone inoltre di infrastrutture didattiche messe a disposizione dall'Ateneo moderne e flessibili, integrate da piattaforme digitali efficienti per l'e-learning. Aule virtuali, spazi di studio online e strumenti per il lavoro di gruppo favoriscono un ambiente di apprendimento interattivo e collaborativo.

### Principali Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati PdF, emergono tuttavia AdM, come di seguito descritto.

- Il Dipartimento non partecipa attivamente alla definizione dei piani strategici per la formazione e la ricerca, limitandosi ad attuare le decisioni prese dagli organi di ateneo. Questo ruolo puramente esecutivo evidenzia una mancanza di coinvolgimento nelle fasi di analisi, progettazione e valutazione strategica - se si eccettua la fase di monitoraggio - delle attività di ricerca e didattica.
- La struttura organizzativa dell'Ateneo, come delineato dallo Statuto, attribuisce al Dipartimento un ruolo prevalentemente operativo, limitando il suo margine di autonomia decisionale. Nonostante le responsabilità legate allo svolgimento delle proprie attività specifiche, al Dipartimento non è assegnata alcuna unità di PTA dedicata al supporto delle attività amministrative, didattiche e di ricerca.
- La distinzione dei ruoli e delle responsabilità tra il Dipartimento e gli organi di Ateneo per quanto riguarda il sistema di AQ, principalmente per quanto riguarda le ricadute sui processi decisionali, non è chiaramente definita. Questa distinzione è fondamentale per garantire una gestione efficace dei processi di AQ, evitando sovrapposizioni o lacune nelle attività di monitoraggio, valutazione e miglioramento della qualità. Non è altresì chiaramente definita la gestione dei flussi informativi tra i vari attori del sistema di AQ e gli organi di Ateneo, oltre alle modalità di presa in carico delle criticità.
- Attualmente, le decisioni su pianificazione, reclutamento e distribuzione del personale docente e del PTA vengono esclusivamente prese a livello di Ateneo, senza alcun coinvolgimento formale degli organi del Dipartimento. Una maggiore partecipazione formalizzata del Dipartimento a queste decisioni consentirebbe di allineare meglio le risorse umane alle specifiche esigenze dipartimentali, favorendo un'allocazione più strategica e mirata del personale. Discorso analogo per le decisioni relative all'uso e allo sviluppo di laboratori, centri di ricerca e altre risorse.
- Non risulta disponibile un regolamento specifico per l'erogazione di incentivi al personale docente e tecnico-amministrativo. L'assenza di criteri chiari e trasparenti per l'assegnazione di incentivi può limitare la motivazione e il riconoscimento dei contributi individuali al progresso didattico, scientifico e amministrativo del Dipartimento.
- Attualmente, la capacità del Dipartimento di rispondere all'accresciuto fabbisogno didattico risulta non adeguata, rendendo opportuno prevedere un incremento del corpo docente stabile e nei SSD adeguati. Sebbene sia in previsione una revisione dei requisiti di docenza alla data della valutazione tale dotazione risulta insufficiente.

- L'assenza di PTA dedicato alle attività del Dipartimento rappresenta un'area di criticità che influisce sull'efficienza gestionale. Un rafforzamento del personale amministrativo specificamente dedicato alle funzioni dipartimentali permetterebbe una maggiore autonomia operativa e un miglior supporto alle attività di docenza e ricerca.

### Raccomandazioni:

- Si raccomanda di definire in modo più preciso il ruolo del Dipartimento rispetto all'Ateneo e, pur nel rispetto della struttura organizzativa semplificata come da Statuto, includere un ruolo proattivo, almeno di proposta, sia per la pianificazione della didattica, sia per la pianificazione della ricerca.
- Si raccomanda di dotare il Dipartimento di PTA adeguato, sia in termini quantitativi sia in termini di professionalità, alle funzioni dipartimentali specifiche ben distinte da quelle di Ateneo.
- Si raccomanda di definire in modo più preciso il ruolo del sistema di AQ del Dipartimento rispetto a quello di Ateneo.
- Si raccomanda di definire in modo preciso la gestione dei flussi e le modalità di presa in carico delle criticità individuate dal sistema di AQ del Dipartimento.
- Si raccomanda di definire in modo più preciso il ruolo del sistema di gestione e attribuzione delle risorse del Dipartimento rispetto a quello di Ateneo.
- Si raccomanda di includere il Dipartimento nel processo di definizione delle risorse di personale docente e PTA, almeno in fase di proposta o di definizione dei fabbisogni.
- Si raccomanda di definire un piano o regolamento per l'erogazione di incentivi, sia al personale docente sia al PTA.
- Si raccomanda di definire in modo più preciso il ruolo del Dipartimento nell'individuazione delle risorse di personale e di ricerca necessarie allo svolgimento della propria attività istituzionale.
- Si raccomanda di definire il ruolo del Dipartimento nella gestione delle attrezzature e infrastrutture di ricerca.
- Si raccomanda di definire una struttura organizzativa e strumentale a supporto delle attività di terza missione.
- Si raccomanda di valutare la possibilità di istituire un altro Dipartimento, ovvero delle sezioni dipartimentali, per le diverse aree scientifiche.

### Condizione:

- Gli organi di AQ del Dipartimento devono porre estrema attenzione alle modalità di svolgimento degli esami di profitto e devono segnalare, e documentare opportunamente, le criticità agli organi di Ateneo.

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**

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
E.DIP.1	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda di definire in modo più preciso il ruolo del Dipartimento rispetto all'Ateneo e, pur nel rispetto della struttura organizzativa semplificata come da Statuto, includere un ruolo proattivo, almeno di proposta, sia per la pianificazione della didattica, sia per la pianificazione della ricerca.</p> <p>Si raccomanda di dotare il Dipartimento di personale tecnico-amministrativo adeguato, sia in termini quantitativi sia in termini di professionalità, alle funzioni dipartimentali specifiche ben distinte da quelle di Ateneo.</p>

E.DIP.2	Parzialmente soddisfacente	<p><b>C:</b> Gli organi di AQ del Dipartimento devono porre estrema attenzione alle modalità di svolgimento degli esami di profitto e devono segnalare, e documentare opportunamente, le criticità agli organi di Ateneo.</p> <p><b>R:</b> Si raccomanda di definire in modo più preciso il ruolo del sistema di AQ del Dipartimento rispetto a quello di Ateneo.</p> <p>Si raccomanda di definire in modo preciso la gestione dei flussi e le modalità di presa in carico delle criticità individuate dal sistema di AQ del Dipartimento.</p>
E.DIP.3	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda di definire in modo più preciso il ruolo del sistema di gestione e attribuzione delle risorse del Dipartimento rispetto a quello di Ateneo.</p> <p>Si raccomanda di includere il Dipartimento nel processo di definizione delle risorse di personale docente e personale tecnico-amministrativo, almeno in fase di proposta o di definizione dei fabbisogni.</p> <p>Si raccomanda di definire un piano o regolamento per l'erogazione di incentivi, sia al personale docente sia al personale tecnico-amministrativo.</p>
E.DIP.4	Soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda di definire in modo più preciso il ruolo del Dipartimento nell'individuazione delle risorse di personale e di ricerca necessarie allo svolgimento della propria attività istituzionale.</p> <p>Si raccomanda di definire il ruolo del Dipartimento nella gestione delle attrezzature e infrastrutture di ricerca.</p> <p>Si raccomanda di definire una struttura organizzativa e strumentale a supporto delle attività di terza missione.</p> <p>Si raccomanda di valutare la possibilità di istituire un altro Dipartimento, ovvero delle sezioni dipartimentali, per le diverse aree scientifiche.</p>
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Non soddisfacente</b>	<p><b>C:</b> Si chiede all'Ateneo, entro 18 mesi dall'emanazione del decreto ministeriale di accreditamento periodico, di mettere in atto azioni che possano consentire un miglioramento dell'andamento degli indicatori di risultato del Dipartimento.</p>

#### 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
D.PHD.1	Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca
D.PHD.2	Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi
D.PHD.3	Monitoraggio e miglioramento delle attività

L'Ateneo offre un unico CdDR in "Innovative lifestyle interventions for health promotion".

#### Principali Punti di Forza:

Con riferimento ai PdA relativi all'AQ nei CdDR (E.PHD) e in considerazione di quanto premesso, dalla valutazione emergono diversi PdF, come di seguito descritto.

- Il Dottorato è strutturato in due specifici percorsi denominati rispettivamente "Physical Activity and Nutrition" e "Health Psychology and Science Communication". Nel corso della fase di pianificazione del programma di Dottorato sono state effettuate diverse consultazioni informali, anche a livello internazionale, con le Parti Interessate. Questi incontri hanno fornito agli attori coinvolti l'opportunità di contribuire con suggerimenti e feedback in un processo partecipativo in grado di orientare la definizione e l'articolazione dei percorsi formativi proposti.
- Il Dottorato offre un piano formativo che integra sia l'insegnamento teorico che l'attività di ricerca, adottando un approccio interdisciplinare per promuovere una visione integrata del sapere. Tale approccio include componenti di multidisciplinarietà e transdisciplinarietà, finalizzati a garantire una formazione completa e versatile in grado di sviluppare le competenze necessarie per formare professionisti capaci di operare in contesti complessi.
- Il Dottorato attribuisce importanza al processo di internazionalizzazione, come dimostrato dalla previsione di un periodo obbligatorio di formazione all'estero.
- Il progetto formativo del Dottorato è visibile nel sito web dell'Ateneo attraverso una pagina dedicata nella sezione "Offerta formativa" consultabile da tutte le Parti Interessate. La pagina web è disponibile anche in lingua inglese.
- Il Dottorato, sebbene di recentissima istituzione, è riuscito ad attrarre laureati anche da altri Atenei italiani. Il Dottorato mette inoltre a disposizione dei dottorandi e dei relativi tutor un elevato numero di convenzioni con altri Atenei italiani ed esteri, istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) e istituti clinici e biologici.
- Le attività formative del Dottorato sono organizzate in maniera coerente con gli obiettivi formativi, prevedendo anche attività sulla comunicazione scientifica dei risultati e sulla collaborazione e il networking con i propri pari.

#### Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati PdF, emergono tuttavia AdM, come di seguito descritto.

- Attualmente non è presente un Comitato di Indirizzo che garantirebbe una organizzazione di

procedure sistematiche di consultazione periodica con le Parti Interessate.

- L'ufficio dottorati fornisce supporto per la spesa del budget previsto per lo svolgimento di attività quali seminari, convegni, workshops e summer school. Non risulta ancora perfezionato il meccanismo di anticipo fondi per tali attività, al posto del rimborso successivo alla spesa.
- Non risultano ancora definiti criteri relativi ai requisiti necessari per il passaggio dei dottorandi agli anni successivi, sia per quanto concerne l'ambito della ricerca, sia per quanto riguarda le attività connesse alla terza missione.
- Nel contesto del percorso di dottorato, l'attività di terza missione non risulta ancora adeguatamente valorizzata.

### Raccomandazioni:

- Il Dottorato è alla sua prima edizione e risulta appena avviato. Si raccomanda la costituzione di un Comitato di Indirizzo o di altro organismo consultivo strutturato per garantire una organizzazione di procedure sistematiche di consultazione periodica con le Parti Interessate e promuovere un dialogo in grado di facilitare l'adeguamento del programma formativo alle esigenze emergenti del settore di riferimento.
- Si raccomanda al Dottorato di prevedere e implementare strategie che favoriscano il riconoscimento, l'incentivazione e la valorizzazione delle attività di terza missione nell'ambito del percorso di dottorato al fine di ampliare l'orizzonte formativo e professionale dei dottorandi e rafforzare il ruolo del dottorato come catalizzatore di cambiamento.
- Si raccomanda al Dottorato di stabilire i criteri relativi ai requisiti di passaggio dei dottorandi agli anni successivi e all'esame finale negli ambiti della ricerca e della terza missione e di definirne i criteri di valutazione specifici che permettano di misurare adeguatamente i progressi dei dottorandi in queste aree.

**Condizione:** Non presente.

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

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.PHD.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Il Corso di Dottorato è alla sua prima edizione e risulta appena avviato. Si raccomanda la costituzione di un Comitato di Indirizzo o di altro organismo consultivo strutturato per garantire una organizzazione di procedure sistematiche di consultazione periodica con le Parti Interessate e promuovere un dialogo in grado di facilitare l'adeguamento del programma formativo alle esigenze emergenti del settore di riferimento.
D.PHD.2	Soddisfacente	
D.PHD.3	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Dottorato di prevedere e implementare strategie che favoriscano il riconoscimento, l'incentivazione e la valorizzazione delle attività di terza missione nell'ambito del percorso di dottorato al fine di ampliare l'orizzonte formativo e professionale dei dottorandi e rafforzare il ruolo del dottorato come catalizzatore di cambiamento. Si raccomanda al Corso di Dottorato di stabilire i criteri relativi ai requisiti di passaggio dei dottorandi agli anni successivi e all'esame finale negli ambiti della ricerca e della terza missione e di definirne i criteri di valutazione specifici che permettano di misurare adeguatamente i progressi dei dottorandi in queste aree.
Valutazione Indicatori	Soddisfacente	

### 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, per il **complesso** dei CdS valutati, si riportano di seguito alcune considerazioni generali per i diversi ambiti di valutazione. A causa della specificità dei singoli CdS, i PdF e le AdM indicati sono il più possibile generali, sebbene non sistematicamente riconducibili a tutti i CdS medesimi.

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

##### Principali Punti di Forza:

- L'analisi delle esigenze del mondo del lavoro risulta adeguata. Durante la progettazione iniziale e la revisione dell'offerta formativa, sono state approfondite le esigenze del mercato e le potenzialità di sviluppo dei profili formativi.
- La consultazione delle Parti Interessate risulta adeguata. Sono state identificate e consultate le principali parti interessate, inclusi enti e aziende, per raccogliere feedback sui profili formativi. Gli esiti di queste consultazioni sono stati utilizzati per definire gli obiettivi e i profili formativi dei CdS, assicurando una risposta adeguata alle esigenze dei diversi settori.
- Gli obiettivi formativi dei CdS sono chiaramente esplicitati e sono coerenti con i profili culturali e professionali in uscita. Questo assicura che gli studenti acquisiscano le competenze necessarie per affrontare le sfide professionali e le eventuali prosecuzioni nei cicli di studio successivi.
- È presente un processo di revisione sistematica che coinvolge i Comitati di Indirizzo, i quali si riuniscono regolarmente per valutare e aggiornare i profili formativi.

### Principali Aree di Miglioramento:

- È emerso che i CdS abbiano raccolto informazioni limitate sugli esiti professionali dei laureati, specialmente a 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo. È opportuno migliorare il processo di raccolta e analisi di questi dati per garantire che le esigenze del mercato del lavoro siano meglio integrate nella progettazione del corso.
- Sebbene gli obiettivi formativi siano generalmente coerenti, manca una verifica sistematica della loro adeguatezza. È opportuno implementare strumenti specifici per monitorare e aggiornare i risultati di apprendimento attesi, assicurando che siano allineati con le competenze richieste dal mercato.
- La comunicazione riguardo alla struttura dei CdS e ai percorsi formativi non è sempre chiara. Si suggerisce di migliorare la visibilità e l'accessibilità delle informazioni relative ai programmi e alle modalità di insegnamento, affinché gli studenti possano comprendere meglio le opportunità offerte.
- Nonostante siano stati fatti progressi, il monitoraggio delle attività didattiche e delle modalità di verifica dell'apprendimento necessita di un approccio più sistematico.

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

### Principali Punti di Forza:

- Le attività di orientamento in ingresso e in uscita sono ben strutturate e comunicano chiaramente le opportunità offerte dai CdS. Gli studenti possono ricevere supporto attraverso diverse tipologie di tutor, che li possono aiutare a superare ostacoli durante il percorso formativo, sebbene si rilevi la necessità di migliorare i servizi di comunicazione agli studenti relativamente alle opportunità di tutoraggio.
- Le conoscenze richieste per l'accesso ai CdS sono chiaramente definite e pubblicizzate. Il sistema di verifica delle competenze iniziali è generalmente efficace, permettendo di identificare eventuali carenze e attivare iniziative di recupero.
- La pianificazione e il monitoraggio delle verifiche dell'apprendimento e della prova finale risultano essere chiare e senza evidenti criticità.
- L'organizzazione didattica promuove l'autonomia degli studenti, offrendo metodi e strumenti didattici flessibili. Sono disponibili anche iniziative specifiche per studenti con esigenze particolari, garantendo accessibilità ai materiali didattici.
- I CdS sono consapevoli della insoddisfacente internazionalizzazione della didattica. I CdS hanno avviato iniziative per promuovere la mobilità degli studenti e l'internazionalizzazione, come la progettazione di moduli COIL (Collaborative Online International Learning), anche se ci sono ancora ampi margini di miglioramento in questo ambito.

### Principali Aree di miglioramento:

- Le attività di orientamento in itinere non sono sempre efficaci, con impatti negativi sull'avanzamento delle carriere degli studenti.
- Sebbene le conoscenze richieste in ingresso siano chiaramente definite, il processo di recupero delle carenze (OFA) non è sempre ben strutturato. Le tempistiche e le modalità di recupero non sono sempre chiare per gli studenti.
- I CdS hanno un approccio decisamente limitato all'internazionalizzazione, con pochi programmi di mobilità internazionale attivi sia in ingresso che in uscita.

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

##### Principali Punti di Forza:

- A parte alcuni casi specifici, il personale docente è sufficiente in numero e qualificazione per soddisfare le esigenze didattiche dei CdS. La loro formazione è in linea con i contenuti culturali e scientifici richiesti, garantendo un supporto efficace per le attività formative e i tirocini.
- Nella pianificazione degli insegnamenti, viene valorizzato il legame tra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi del CdS.
- I CdS promuovono, incentivano e monitorano la partecipazione di docenti e tutor a iniziative di formazione e aggiornamento. Ciò include collaborazioni con istituzioni prestigiose, come il Politecnico di Milano, per migliorare le pratiche didattiche e l'innovazione tecnologica.
- L'organizzazione della struttura tecnologica prevede una piattaforma di e-learning aggiornata di recente. L'Ateneo ha effettuato una migrazione dei contenuti dalla LMS Moodle alla "piattaforma Multiversity", adeguatamente supportata da attività di formazione.
- Per i servizi di supporto alla didattica i CdS fanno riferimento all'Ateneo che ha definito un organigramma funzionale con programmazione di compiti e responsabilità. Inoltre, sempre a livello di Ateneo è disponibile una Carta dei Servizi che descrive tutti i servizi di supporto alla didattica presenti.

##### Principali Aree di Miglioramento:

- In alcuni casi il numero di tutor è insufficiente rispetto alle esigenze didattiche dei CdS.
- Non è sempre chiaro quali siano le risorse specifiche dedicate CdS. Inoltre, manca un sistema di monitoraggio per valutare l'efficacia dei servizi di supporto. Sarebbe opportuna l'implementazione di questionari per raccogliere feedback dagli studenti sui servizi offerti e migliorare la programmazione del lavoro del PTA.
- L'interazione tra docenti e tutor è debole, con poca comunicazione riguardo agli obiettivi formativi e alle modalità di erogazione. È fondamentale migliorare la comunicazione e il coordinamento tra docenti e tutor per garantire una pianificazione più efficace delle attività didattiche.
- Non è presente un sistema di monitoraggio sistematico delle verifiche di apprendimento e delle prove finali, il che limita la capacità di valutare l'efficacia CdS.

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

##### Principali Punti di Forza:

- I CdS analizzano e considerano in modo sistematico i risultati delle interazioni con le Parti Interessate, utilizzando queste informazioni per aggiornare periodicamente i profili formativi. Questo approccio garantisce che i programmi rimangano rilevanti e allineati alle esigenze del mercato del lavoro.
- I gruppi AQ/Riesame svolgono una attività costante di monitoraggio anche sui percorsi di studio, attività che permette di individuare criticità e AdM e di adottare interventi correttivi mirati.
- I CdS tengono conto in modo sistematico delle opinioni di studenti, laureandi e laureati, dando visibilità alle considerazioni della CPDS e di altri organi di AQ.

##### Principali Aree di Miglioramento:

- È necessario migliorare la pianificazione delle procedure per raccogliere proposte e osservazioni da

docenti e PTA. Attualmente, non esistono procedure formalizzate per la gestione delle segnalazioni, il che limita la loro capacità di esprimere feedback in modo strutturato.

- È fondamentale analizzare e monitorare sistematicamente gli esiti occupazionali dei laureati, sia a breve che a lungo termine. Attualmente, ci sono lacune nella raccolta e nell'analisi dei dati relativi all'occupazione dei laureati, il che rende difficile valutare l'efficacia dei CdS in relazione al mercato del lavoro.
- È opportuno sviluppare un sistema chiaro e accessibile per la gestione dei reclami degli studenti. Attualmente, non ci sono procedure codificate che garantiscano una risposta tempestiva e adeguata alle problematiche sollevate dagli studenti.

Ciascun CdS 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 in Moda e Design Industriale (L-4)

PdA	Valutazione Processi AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.CDS.1.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di istituire un processo di rilevamento accurato per l'acquisizione dei dati occupazionali dei laureati.
D.CDS.1.2	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di aggiornare la locuzione verbale Design Industriale della titolazione del CdS Moda e Design industriale. Il Settore Scientifico Disciplinare utilizza i due termini 'Design' e 'Industriale' con la locuzione linguistica 'Industrial Design' ovvero 'Disegno Industriale'.
D.CDS.1.3	Soddisfacente	
D.CDS.1.4	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda un costante coinvolgimento degli studenti sia nelle attività didattiche che nelle procedure valutative periodiche. La partecipazione attiva e costante degli studenti consente di evidenziare le principali aree di debolezza e di definire e avviare azioni di miglioramento, come auspiccate nella procedura AVA 3.
D.CDS.1.5	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Nei Consigli di Corso di Studio e nelle altre riunioni, si raccomanda di dare evidenza ai tutor sia nella modalità della convocazione che nella modalità di verbalizzazione delle adunanze riportando la Composizione dei partecipanti, i contenuti delle discussioni e gli specifici contributi dei tutor e degli studenti. I questionari “Opinioni degli studenti” restituiscono critiche relative all'attività dei tutor anche se, spesso, come rileva il PQA, “[...] le stesse critiche vengono segnalate senza avere contezza del tutoraggio e dei servizi che offre. Pertanto, sarebbe opportuno dare maggiore visibilità a tali servizi”. Si raccomanda di migliorare i servizi di comunicazione agli studenti relativamente alle opportunità offerte dalla presenza dei tutor e dalle strutture per la didattica on line.
D.CDS.2.1	Soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Soddisfacente	
D.CDS.2.4	Non soddisfacente	<b>C:</b> Il Corso di Studio deve programmare attività di tirocinio all'estero a seguito di specifiche convenzioni entro 12 mesi. Il Corso di Studio deve rendere operativa la progettazione di moduli COIL con docenti di istituzioni estere entro 12 mesi.
D.CDS.2.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.6	Soddisfacente	
D.CDS.3.1	Soddisfacente	
D.CDS.3.2	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di individuare specifiche risorse afferenti al personale tecnico-amministrativo per la gestione e il monitoraggio degli aspetti amministrativi del Corso di Studio.
D.CDS.4.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda il Corso di Studio di farsi parte attiva per garantire la presenza degli studenti del Corso di Studio negli organi istituzionali di Dipartimento e di Ateneo.
D.CDS.4.2	Soddisfacente	

Valutazione Processi di AQ	Soddisfacente	
Valutazione Indicatori	Non Soddisfacente	<b>C:</b> Si chiede all'Ateneo, entro 18 mesi dall'emanazione del decreto ministeriale di accreditamento periodico, di mettere in atto azioni che possano consentire un miglioramento dell'andamento degli indicatori di risultato del CdS.
Valutazione Complessiva	Parzialmente soddisfacente	

Corso di Laurea in Scienza dell'Amministrazione e dell'Organizzazione (L-16)

PdA	Valutazione Processi AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.CDS.1.1	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio, nel breve termine, di realizzare un'analisi di settore e di benchmark, al fine di inquadrare il proprio posizionamento nell'ampio spettro dell'offerta formativa attuale. Si raccomanda al Corso di Studio di meglio collegare i profili creati in un quadro complessivo di numerosi stakeholder, tra i quali tuttavia mancano completamente quelli dal profilo internazionale; meglio organizzare quindi il confronto gli stakeholder in modo mirato per ciascun percorso formativo creato, anche attraverso una razionalizzazione degli stessi ma in modo da rendere più efficace e mirata l'interazione. È altresì indispensabile inserire stakeholder a carattere internazionale nel Comitato di Indirizzo. Si raccomanda al Corso di Studio di definire ulteriormente i profili individuati, che sono dei percorsi più che curricula, non prevedendo differenziazione di determinati crediti.
D.CDS.1.2	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di esplicitare in modo chiaro ed inequivocabile la natura delle proposte formative (curricula vs percorsi) e le relative specificità (Quadro A.4.a. della SUA-CdS e comunicazione all'esterno). Si raccomanda al Corso di Studio di meglio specificare obiettivi generali e specifici nei relativi collegamenti con i profili in uscita, che sono differenziati.
D.CDS.1.3	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di formulare periodiche analisi di contesto, in riferimento a ciascun profilo/curriculum. Si raccomanda al Corso di Studio di esplicitare le materie a scelta in modo differenziato tra i profili/curricula.
D.CDS.1.4	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di proseguire con un efficiente e costante monitoraggio e aggiornamento delle informazioni.
D.CDS.1.5	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di intervenire nell'organizzazione, gestione e monitoraggio dell'attività di tutorship dal prossimo A.A.. Sebbene dai documenti e dal sito appaia una ben definita organizzazione della tutorship, anche a seguito dell'incontro con gli studenti è emerso che il numero dei tutor non è soddisfacente e che non vi sia l'efficacia e l'efficienza descritte nei documenti. Non risultano particolari interazioni tra tutor e docenti, per modificare gli obiettivi formativi, i contenuti, le modalità e le tempistiche di erogazione e verifica degli insegnamenti.
D.CDS.2.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'orientamento in itinere anche attraverso azioni mirate del Corso di Studio, al fine di migliorare la criticità dell'avanzamento delle carriere e meglio rispondere alle richieste degli studenti. Si raccomanda al Corso di Studio di inserire nelle iniziative di introduzione al mondo del lavoro coerenti con i profili in uscita creati e mirate per i diversi profili.
D.CDS.2.2	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio il monitoraggio della fase implementativa della verifica degli OFA.
D.CDS.2.3	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di attivare azioni rispetto a percorsi didattici flessibili ed azioni specifiche per studenti bisogni BES e DSA anche a livello di Corso.
D.CDS.2.4	Non soddisfacente	<b>C:</b> Il corso di laurea deve sviluppare con assoluta priorità un approccio all'internazionalizzazione, essendo estremamente sbilanciato su una visione a carattere nazionale, testimoniato dalla mancata analisi di contesto in un panorama ampio e di benchmark con altre realtà telematiche e non. In particolare, il CdS deve:

		<ol style="list-style-type: none"> <li>sviluppare un piano di internazionalizzazione del CdS, in coerenza con la programmazione a livello di Ateneo, ma tenendo presente le specificità dei percorsi creati;</li> <li>avviare rapporti di collaborazione nell'ambito di progetti Erasmus e di stage all'estero;</li> <li>attrarre visiting professor ed iniziative di didattica innovativa internazionale specifiche per il Corso di Studio.</li> </ol>
D.CDS.2.5	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di esplicitare in modo analitico le modalità di monitoraggio delle verifiche di apprendimento e della prova finale, rispetto ad una completa pianificazione delle attività stesse.
D.CDS.2.6	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di aumentare l'efficienza del funzionamento delle segreterie didattiche, soprattutto per quanto concerne le modalità di svolgimento delle prove d'esame.
D.CDS.3.1	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> L'aumento esponenziale degli immatricolati richiede una organizzazione per un numero più elevato di studenti, sia in termini di dotazioni che di processi: occorre prevedere un aumento del numero di docenti a tempo indeterminato. I tutor, non sufficienti numericamente come evidenziato dagli studenti intervistati, per la maggioranza non possiedono un titolo di dottorato di ricerca. L'aggiornamento per il personale si limita al programma condiviso con il Politecnico di Milano. Occorre una formazione mirata dei tutor, un rafforzamento della dotazione sia del personale docente che dei tutor già dal prossimo anno accademico, con un piano prospettico di sviluppo, coerente con la crescita delle immatricolazioni. Si raccomanda di attivare iniziativa di innovazione ed aggiornamento della didattica, anche a livello di Corso di Studi, considerando le specificità dei profili formati.
D.CDS.3.2	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di far in modo che la piattaforma sia perfettamente funzionante e fruibile sia per i docenti che per gli studenti entro il prossimo anno accademico, interagendo intensamente con l'Ateneo. Si raccomanda al Corso di Studio di potenziare ed opportunamente organizzare l'attività di segreteria e supporto amministrativo agli studenti. Si raccomanda al Corso di Studio di rendere la piattaforma pienamente fruibile a tutti gli utenti (docenti, studenti).
D.CDS.4.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di organizzare a avviare un adeguato sistema di gestione dei reclami da parte degli studenti e la relativa modalità di accesso.
D.CDS.4.2	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di realizzare analisi di contesto (rispetto al mercato del lavoro, di benchmark sul territorio nazionale) rispetto ai diversi profili/curricula. Si raccomanda al Corso di Studio di operare una più chiara finalizzazione degli stakeholder e della relativa consultazione per i diversi profili/curricula. Si raccomanda al Corso di Studio di attivare percorsi di innovazione (anche collegati all'internazionalizzazione).
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Parzialmente soddisfacente</b>	<b>R:</b> Si raccomanda di monitorare l'andamento degli indicatori quantitativi del Corso di studio.
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Corso di Laurea in Scienze della Nutrizione Umana (LM-61)

PdA	Valutazione Processi AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.CDS.1.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di implementare la composizione del Comitato di Indirizzo dandone evidenza documentale, con particolare riferimento al coinvolgimento di studenti e docenti dei cicli di formazione successivi inclusi i corsi di dottorato di ricerca e le scuole di specializzazione di riferimento. Si raccomanda, ove possibile, di coinvolgere anche gli alunni. <b>BP:</b> Presenza di un Comitato di Indirizzo dal 2022.

D.CDS.1.2	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di aggiornare i quadri della SUA-CdS, compresi quelli ordinamentali, al fine di rendere più chiara e trasparente la coerenza tra gli obiettivi formativi e i due differenti profili che il CdS intende formare.</p> <p>Si raccomanda al Corso di Studio di aggiornare i quadri della SUA-CdS, compresi quelli ordinamentali al fine di inserire le aree di apprendimento sia per il profilo di esperto della Nutrizione umana che per quello in Nutraceutica.</p> <p>Si raccomanda al Corso di Studio di prestare attenzione in fase di compilazione della SUA-CdS che tutti i quadri vengano adeguatamente compilati e che i link inseriti consentano di atterrare nelle pagine di riferimento in maniera corretta.</p>
D.CDS.1.3	Soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di rendere chiara la metodologia applicata al fine di garantire il feedback e la valutazione individuale degli studenti in relazione alle attività da parte dei docenti e/o dei tutor anche attraverso una distinzione tra quelle attività per le quali il feedback può essere automatico e quelle per le quali è invece necessaria una risposta da parte del docente/tutor.</p>
D.CDS.1.4	Soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di implementare la sezione delle modalità di verifica degli insegnamenti con una descrizione più articolata delle procedure con cui si effettuano le prove scritte al fine di garantire la massima trasparenza e chiarezza nelle modalità con cui vengono valutati gli studenti e assegnati i relativi voti finali.</p>
D.CDS.1.5	Soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di definire con maggiore chiarezza le modalità con le quali si arriva alla pianificazione delle attività didattiche e darne evidenza documentale.</p> <p>Si raccomanda al Corso di Studio di definire con maggiore chiarezza come e quando vengono organizzate riunioni di pianificazione e coordinamento delle attività didattiche tra tutor e docenti e darne evidenza documentale.</p>
D.CDS.2.1	Soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Soddisfacente	
D.CDS.2.4	Non soddisfacente	<p><b>C:</b> Il Corso di Studio deve programmare attività di tirocinio all'estero a seguito di specifiche convenzioni entro 12 mesi.</p> <p>Il Corso di Studio deve rendere operativa la progettazione di moduli COIL con Professori di istituzioni estere entro 12 mesi.</p>
D.CDS.2.5	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di attivare un sistema di monitoraggio relativo all'andamento complessivo delle verifiche dell'apprendimento.</p> <p>Si raccomanda al Corso di Studio di implementare le schede degli insegnamenti con una definizione più articolata delle modalità di verifica delle prove scritte.</p>
D.CDS.2.6	Soddisfacente	
D.CDS.3.1	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio un continuo monitoraggio dei piani di raggiungimento e una sistematica sollecitazione verso l'Ateneo del rispetto degli stessi. Questo processo ha la finalità di assicurare che i piani siano in linea con l'effettiva crescita del numero di studenti iscritti al Corso di Studio, garantendo così un'adeguata corrispondenza tra le risorse programmate e le esigenze derivanti dall'incremento della popolazione studentesca. Un approccio metodico e sistematico è infatti fondamentale per garantire che le previsioni siano realizzate in modo efficace e tempestivo.</p> <p>Si raccomanda al Corso di Studio di attivare un monitoraggio sistematico dell'indicatore iC29 della Scheda di Monitoraggio Annuale e di pianificare azioni efficaci e tempestive finalizzate ad invertirne o comunque migliorarne il trend al fine di garantire agli studenti un supporto didattico sempre più qualificato in un settore in costante evoluzione.</p> <p>Si raccomanda al Corso di Studio di avviare una riflessione critica con gli Organi Accademici di riferimento, e di darne evidenza documentale, relativamente alla sostenibilità del corso in funzione del numero di studenti iscritti ed anche di quelli in ingresso negli anni futuri.</p>
D.CDS.3.2	Parzialmente soddisfacente	<p><b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di implementare un questionario specifico di rilevazione della qualità delle strutture e dei servizi a supporto delle attività didattiche da somministrare agli studenti.</p>

		Si raccomanda al Corso di Studio di implementare un'azione di monitoraggio relativamente alla fruibilità dei servizi a supporto delle attività didattiche da parte degli studenti con particolare attenzione a quelli con disabilità, DSA e BES.
D.CDS.4.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio e/o all'Ateneo di prevedere un sistema di segnalazione anonima dedicato a studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo. Questo strumento aggiuntivo sarebbe utile per facilitare un feedback sincero e una comunicazione aperta, contribuendo così al miglioramento continuo della qualità dei propri servizi e delle proprie attività di formazione, ricerca e terza missione nell'interesse di tutti i soggetti in esse coinvolti.
D.CDS.4.2	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di prevedere una pianificazione di attività strutturate di confronto tra docenti, docenti e tutor e studenti finalizzate a garantire che tutte le parti interessate possano contribuire pienamente ad un monitoraggio attivo dell'offerta formativa. Come già segnalato in precedenza si raccomanda al Corso di Studio l'ampliamento del Comitato di Indirizzo ad un numero superiore di componenti interni e a docenti e studenti dei cicli successivi quali dottorato di ricerca e scuole di specializzazione di potenziale interesse per i laureati della LM-61. Includere queste figure risponde alla opportunità di arricchire la capacità del Comitato di rispondere efficacemente alle esigenze accademiche e professionali più avanzate, migliorando ulteriormente la qualità e la rilevanza dei programmi formativi proposti.
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Non soddisfacente</b>	<b>C:</b> Si chiede all'Ateneo, entro 18 mesi dall'emanazione del decreto ministeriale di accreditamento periodico, di mettere in atto azioni che possano consentire un miglioramento dell'andamento degli indicatori di risultato del CdS.
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Parzialmente soddisfacente</b>	

Corso di Laurea in Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate (LM-67)

<b>PdA</b>	<b>Valutazione Processi AQ</b>	<b>Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)</b>
D.CDS.1.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di intensificare le consultazioni con stakeholder, incrementando il coinvolgimento di stakeholder di ambito socio-sanitario e scolastico, specialmente per quello che riguarda la didattica nella scuola primaria e dell'infanzia. Si raccomanda inoltre di attivare consultazioni con stakeholder di livello internazionale.
D.CDS.1.2	Parzialmente soddisfacente	<b>C:</b> Il Corso di Studio deve rimuovere la seguente frase da tutte le documentazioni: "Questi obiettivi sono coerenti con il profilo culturale e professionale previsto per i laureati magistrali LM-67, il quale implica la capacità di svolgere diverse professioni, tra cui: operatore della riabilitazione motoria - pianificazione e valutazione di interventi riabilitativi motori per il recupero di funzioni motorie compromesse da patologie o disabilità;" <b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di definire meglio il percorso di ingresso, rimuovendo eventuali OFA. Si raccomanda di declinare in maniera più accurata il profilo in uscita tenendo conto anche di quanto definito dalla nuova Legge sullo Sport (Decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36).
D.CDS.1.3	Parzialmente soddisfacente	<b>C:</b> Il Corso di Studio deve aggiornare il materiale didattico multimediale aggiornandolo con quello riferito al docente dell'insegnamento durante l'anno accademico in corso entro 3 mesi. <b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di aumentare il numero di CFU delle materie tecnico-pratiche e caratterizzanti erogati in presenza. Si raccomanda altresì di prevedere una suddivisione in piccoli gruppi per tale didattica, visto l'elevato numero di iscritti per anno del Corso di Studio. Si raccomanda infine di eliminare dalla SUA-CdS la seguente dizione, presente anche in Autovalutazione: "Questi obiettivi sono coerenti con il profilo culturale e professionale previsto per i laureati magistrali LM67, il quale implica la capacità di svolgere diverse professioni, tra cui: operatore della riabilitazione motoria -"

		pianificazione e valutazione di interventi riabilitativi motori per il recupero di funzioni motorie compromesse da patologie o disabilità;”.
D.CDS.1.4	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di sostituire il materiale videoregistrato dal docente precedente con quello del docente attuale. Si raccomanda altresì di intervenire in tempi brevi sugli insegnamenti con criticità importanti. Si raccomanda infine di convocare i docenti responsabili degli insegnamenti con criticità importanti per condividere personalmente con loro la situazione e trovare insieme un percorso virtuoso.
D.CDS.1.5	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di rivedere l’organizzazione didattica dell’offerta formativa in modo da spostare alcuni CFU di attività didattica frontale dal secondo al primo anno di corso. Si raccomanda altresì di intervenire per migliorare il grado di soddisfazione degli studenti rispetto al Corso di Studio, cercando di individuare e discriminare problemi effettivi da problemi legati alla comunicazione tra il Corso di Studio e gli studenti.
D.CDS.2.1	Soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Soddisfacente	
D.CDS.2.4	Non soddisfacente	<b>C:</b> Il Corso di Studio deve stipulare accordi di mobilità internazionale entro 12 mesi. Il Corso di Studio deve altresì promuovere e favorire l'acquisizione di CFU all'estero da parte degli studenti entro 12 mesi. Il Corso di Studio deve infine monitorare l'acquisizione di CFU all'estero in modo da verificare l’efficacia degli interventi precedenti entro 24 mesi.
D.CDS.2.5	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.6	Soddisfacente	
D.CDS.3.1	Non soddisfacente	<b>C:</b> Il Corso di Studio deve agire a livello di Ateneo e di Dipartimento per ottenere il reclutamento di nuovo personale docente strutturato da parte della Governance di Ateneo soprattutto nei settori caratterizzanti il CdS entro 12 mesi.
D.CDS.3.2	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di rendere il rapporto tra personale di supporto alla didattica e numero di studenti adeguato a un corretto apprendimento. Si raccomanda altresì di avviare e implementare azioni di monitoraggio dell'efficacia degli interventi di formazione dell'ateneo sul personale tecnico-amministrativo.
D.CDS.4.1	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di migliorare l’individuazione delle esigenze e la gestione dei reclami degli studenti.
D.CDS.4.2	Parzialmente soddisfacente	<b>C:</b> Il Corso di Studio deve intraprendere azioni per attivare percorsi di scambio internazionale al fine di una più efficace revisione della progettazione e delle metodologie del CdS entro 12 mesi. <b>R:</b> Si raccomanda al Corso di Studio di incrementare le azioni di supporto per favorire il flusso in uscita degli studenti. Si raccomanda altresì di prevedere l'aggiornamento e il riordino del CdS in tempi brevi per tenere conto dei nuovi scenari lavorativi introdotti dalla Legge sullo Sport.
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Non soddisfacente</b>	<b>C:</b> Si chiede all’Ateneo, entro 18 mesi dall’emanazione del decreto ministeriale di accreditamento periodico, di mettere in atto azioni che possano consentire un miglioramento dell’andamento degli indicatori di risultato del CdS.
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Parzialmente soddisfacente</b>	

## 5 - Giudizio finale

Ai fini dell'Accreditamento Periodico dell'Università telematica "San Raffaele" di Roma, 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
Corso di laurea in Moda e Design Industriale (L-4)	Accreditamento condizionato*	18 mesi
Corso di laurea in Scienza dell'Amministrazione e dell'Organizzazione (L-16)	Accreditamento soddisfacente	3 anni
Corso di laurea in Scienze della Nutrizione Umana (LM-61)	Accreditamento condizionato*	18 mesi
Corso di laurea magistrale in Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate (LM-67)	Accreditamento condizionato*	18 mesi

\*L'analisi degli indicatori quantitativi mostra significative criticità, evidenziando una complessiva debolezza del corso di studio. Per tale motivo l'accREDITamento periodico è condizionato. Si chiede all'Ateneo, entro 18 mesi dall'emanazione del decreto ministeriale di accREDITamento periodico, di mettere in atto azioni che possano consentire un miglioramento dell'andamento degli indicatori di risultato del corso e il superamento delle raccomandazioni e condizioni elencate nel presente rapporto e nelle schede di valutazione allegate. Allo scadere dei 18 mesi l'Agenzia farà una verifica intermedia dell'adeguatezza delle azioni intraprese, anche avvalendosi di una specifica relazione da parte del Nucleo di Valutazione.

## ALLEGATI

In allegato le schede di valutazione relative a:

1. Sede
2. Dipartimento di Promozione delle Scienze Umane e della Qualità della Vita
3. Dottorato di Ricerca in Innovative lifestyle interventions for health promotion
4. Corso di laurea in Moda e Design Industriale (L-4)
5. Corso di laurea in Scienza dell'Amministrazione e dell'Organizzazione (L-16)
6. Corso di laurea in Scienze della Nutrizione Umana (LM-61)
7. Corso di laurea magistrale in Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate (LM-67)