

Università LUMSA

Settimana di visita istituzionale 21-25 ottobre 2024



Scheda di valutazione

Sede

A) STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

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

A.1)

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

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

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

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

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

Autovalutazione:

PREMESSA - Il percorso dell'Ateneo verso la piena attuazione dei requisiti di assicurazione della qualità si è sviluppato anche in riferimento all'evoluzione regolativa. Lo sviluppo stesso dell'Ateneo è stato intenso negli ultimi decenni, portando la LUMSA a incrementare la propria offerta formativa e le proprie dimensioni, sia quanto alla numerosità della popolazione studentesca e del personale docente, sia in relazione alle strutture amministrative. Il percorso dell'Ateneo manifesta la volontà di tener ferma la propria ispirazione ideale e la necessità di adattarsi alle proprie accresciute dimensioni, e risponde a un quadro normativo in evoluzione. In tal senso, l'ispirazione cristiana dell'Ateneo si riflette nella pianificazione dell'offerta formativa, nella definizione degli obiettivi e nel perseguimento della propria missione. Allo stesso modo, la natura giuridica di Università non statale si riflette nelle scelte di gestione, nelle modalità di pianificazione e controllo, e nella strategia di gestione economico-finanziaria dell'Ateneo, che nel rispetto della normativa vigente manifesta alcune specificità rispetto al modello delineato in AVA3. Questo aspetto va tenuto in considerazione anche per comprendere la progressiva implementazione del sistema di pianificazione triennale (e di relativo monitoraggio) dell'Ateneo: nell'ultimo decennio la LUMSA ha formalizzato la propria strategia di sviluppo, e lo ha fatto in modo progressivo. Se nel periodo precedente la pianificazione delle politiche e delle scelte dell'Ateneo, accurata nella sostanza (come confermano i risultati di sviluppo della LUMSA), si traduceva solo in alcuni casi in atti formali, la necessità di una pianificazione strategica di qualità, e di un monitoraggio delle attività conseguenti, è entrata pienamente nelle *policy* di gestione dell'Ateneo.

A.1.1 – L'Ateneo, a livello di pianificazione, identifica con precisione il suo contesto di riferimento e individua chiaramente i principali portatori di interesse; ciò anzitutto nel [Piano Triennale di Sviluppo](#) (PTS), elaborato nell'anno accademico 2022/2023 e approvato dal CdA, nel quale gli obiettivi di sviluppo sono precisati e legati a indicatori e target, sulla base di una visione di "università-comunità" radicata nel territorio. L'elaborazione del PTS riflette la consapevolezza del contesto geografico e temporale nel quale l'Ateneo opera: per l'elaborazione del PTS sono stati utilizzati studi di settore e sono stati promossi incontri con gli enti locali, sia a Roma che a Palermo (sede del Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Comunicazione); sono stati organizzati incontri con le comunità scientifiche, da cui sono emerse le specificità e le criticità dei settori nei quali si articola l'offerta formativa dell'Ateneo; sono state prese in considerazione, *bottom up*, le risultanze degli incontri con le parti sociali a livello dei singoli Corsi di Studio; sono state considerate le indicazioni dell'[Advisory board](#) di Ateneo. Centrale è il rapporto con gli *stakeholder* interni ed esterni. Quelli interni sono, *in primis*, gli studenti, attuali e potenziali, e i laureati a cui l'Ateneo rivolge azioni di orientamento, di sostegno al percorso di apprendimento e di *placement* per accompagnarli verso il mondo del lavoro. Anche il personale tecnico-amministrativo e docente rientra nella categoria degli *stakeholder* interni: l'Ateneo ha messo a punto un programma per la promozione del benessere

organizzativo diffuso, della cultura antidiscriminatoria e dell'inclusione che concretizza l'idea dell'università-comunità. Centrale è il continuo confronto con gli *stakeholder* esterni, come declinato nella strategia sulla Terza Missione e Impatto sociale. L'ambito locale è interconnesso con l'ambito nazionale ed europeo e il confronto con altre realtà è essenziale per definire *policy* e indirizzi; la LUMSA, infatti, fa parte di alcune reti di atenei, quali, oltre alle nazionali CRUI, CRUL (Comitato Regionale delle Università del Lazio) e CODAU (Coordinamento dei direttori generali e dirigenti delle università), la FIUC (Federazione Internazionale delle Università Cattoliche), la Acise (Associazione Cattolica Internazionale degli istituti di Scienze dell'Educazione), la Scholas Occurrentes, ecc. Tali reti consentono alla LUMSA di pianificare la propria missione in dialogo con altre Università, nella consapevolezza delle linee di sviluppo nazionali e internazionali in materia di formazione universitaria, oltre che delle interazioni con altri enti di formazione e ricerca.

A.1.2 – L'Ateneo illustra nel PTS, pubblicato integralmente nella [parte pubblica](#) del sito di Ateneo, la propria visione della didattica, della ricerca e della Terza Missione/Impatto Sociale, in linea con il proprio [Statuto](#). Il PTS, che descrive il contesto di riferimento e le esigenze dei portatori di interesse e delle competenze disponibili, è articolato per sezioni – didattica, ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale – e a partire dal ciclo corrente anche declinato in documenti specifici di Area ([didattica](#), [ricerca e internazionalizzazione](#) e [terza missione](#)) e in piani di attuazione dei singoli Dipartimenti ([GEPLI](#), [Scienze umane](#), [GEC](#)). Si registra un significativo miglioramento rispetto al precedente [Piano 2019-2022](#), sia nella precisione e chiarezza di obiettivi e azioni conseguenti, sia soprattutto nella sua dimensione “scalare”, che tiene conto degli input delle strutture operative: Dipartimenti, Centri di Ricerca, CdS, Dottorati di Ricerca, [Nucleo di Valutazione](#), [Presidio della Qualità](#), Consiglio degli Studenti, ecc. Nel ciclo di programmazione vigente, oltre all'elaborazione di [Linee guida di attuazione del PTS](#) per le missioni istituzionali dell'Ateneo sono state previste apposite [Linee Guida per l'elaborazione dei documenti programmatici dei Dipartimenti](#), nel quale gli obiettivi indicati nel PTS sono calati in specifiche pratiche e azioni. Tutti i documenti menzionati sono pubblicati; peraltro, già nella fase di redazione del PTS, sono stati coinvolti i Dipartimenti e le strutture amministrative (e dunque tutte le principali componenti dell'Ateneo stesso) in riunioni e incontri pianificati, i cui risultati sono stati inviati al [Senato Accademico](#), e infine al Rettore e al Direttore Generale, che da Statuto hanno la responsabilità della redazione del PTS.

L'Ateneo ha pienamente acquisito, nella definizione dei propri obiettivi di sviluppo e delle azioni conseguenti, gli standard nazionali e internazionali (ESG 2015) per la pianificazione in qualità della propria missione; tale “cultura della qualità” riguarda tutti i cicli della formazione superiore, e specialmente il livello dei corsi di laurea triennali, magistrali e a ciclo unico, e – dal 2022 – i dottorati di ricerca. Da migliorare è il grado di penetrazione di tale prospettiva, e delle procedure di AQ conseguenti, in rapporto al settore *post lauream*, per il quale sono stati recentemente avviati i processi di AQ e dal relativo monitoraggio. L'Ateneo e il Presidio hanno posto come proprio obiettivo per l'anno accademico 2023/2024 la definizione di un sistema di AQ per tutto il settore *post lauream* (All. 1).

Relativamente alla partecipazione della componente studentesca, è da rilevare come essa, tramite i propri rappresentanti, abbia avuto la possibilità di prendere parte alle riunioni promosse dai Dipartimenti. Maggiore è certamente la partecipazione degli studenti alle attività di monitoraggio e valutazione, poiché la loro presenza in tutti gli organi e tutte le fasi dei processi di AQ è ormai pienamente garantita ed effettiva.

In tale contesto, la cornice per la costruzione dei processi attuativi delle politiche è definita tramite un insieme di [linee guida](#) e il Sistema di AQ diviene lo strumento con il quale il Sistema di Governo realizza la propria [politica della qualità](#). L'architettura organizzativa è prevista dallo Statuto, dai [regolamenti interni](#) e [dalle linee guida](#) emanati dal Presidio che individuano ruoli e responsabilità degli Attori del Sistema di AQ. Le azioni dell'AQ vengono pianificate, adottate sistematicamente, documentate e periodicamente verificate al fine di garantire il monitoraggio delle politiche e la revisione critica del Sistema di Governo e del Sistema di AQ. Il processo è ciclico e volto al miglioramento continuo (PDCA) con riferimento a didattica, ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale.

A.1.3 – A partire dal PTS 2022-25 l'Ateneo ha adottato una strategia di pianificazione che riflette una logica integrata, nella quale gli obiettivi individuati (*top down*) sono integrati (*bottom up*) con la pianificazione di azioni concrete da parte dei Dipartimenti e di tutti i soggetti coinvolti. Ciò si riflette, anzitutto, nel PTS che individua obiettivi di sviluppo sulla base dei risultati conseguiti nel ciclo precedente e monitorati mediante un'attività mirata di analisi e verifica (effettuata dagli uffici amministrativi e analizzata dagli Organi di Governo). E si riflette nella modalità di elaborazione del piano stesso: l'opera di pianificazione – riservata da Statuto alle attività di predisposizione e di proposta di Rettore e Direttore Generale – è stata preceduta e sostenuta da questionari e incontri con i docenti, gli studenti e il PTA all'interno dei Dipartimenti, i cui risultati sono stati riportati e discussi in Senato Accademico, e successivamente elaborati da Rettore e Direttore Generale (All. 2). Ancora, nel ciclo 2022-2025, il PTS è stato ulteriormente declinato in tre documenti di sviluppo (Linee di indirizzo per l'attuazione del PTS) che concretizzano gli obiettivi generali per ciascuna delle aree di impegno dell'Ateneo (a cominciare da [Didattica](#), [Ricerca](#), [Terza Missione/Impatto Sociale](#)), elaborati d'intesa con i Dipartimenti, discussi in Senato Accademico e approvati dal [Consiglio di Amministrazione](#); ciascuno dei Dipartimenti dell'Ateneo ([Gepli](#), [Scienze Umane](#), [GEC](#)), infine, ha provveduto a dare ulteriore attuazione e concretezza a tali obiettivi, elaborando un proprio documento di attuazione relativo alle azioni da implementare con riferimento a ciascuno dei suddetti ambiti. Tutta la documentazione, pubblicata sul sito d'Ateneo, è accessibile ai portatori di interesse interni ed esterni.

Con riferimento all'analisi dei piani dipartimentali, è opportuno sottolineare, in relazione alla valutazione dell'ambito entro cui i Dipartimenti hanno proceduto a pianificare azioni e strategie attuative del PTS e agli obiettivi individuati per ciascuna delle aree di sviluppo, che nel sistema LUMSA i Dipartimenti non rappresentano centri di spesa, non hanno un proprio bilancio e gestiscono proprie risorse in misura molto limitata.

La pianificazione strategica della didattica, infine - area che rappresenta il più tradizionale ambito di attenzione dell'Ateneo, e che più direttamente si lega alla missione dell'Ateneo e ai suoi valori - è elemento centrale anche nel PTS 2022-25. Particolare enfasi è stata riservata tanto ai processi formativi, quanto a mantenere alta l'attenzione sulla centralità dello studente. Il PTS mostra di tener conto dell'esperienza della pandemia e della necessità, nel passato, di prevedere modalità di insegnamento miste, elaborando strategie per

garantire un equilibrio tra utilizzo della didattica online e scelta preferenziale per la didattica in presenza.

A.1.4 – Gli obiettivi pluriennali strategici e operativi dell'Ateneo sono definiti all'interno del [PTS](#) e quantificati mediante indicatori e target quantitativi e qualitativi, in modo molto più esteso e significativo di quanto non avvenisse nel passato, a dimostrazione dei significativi progressi dell'Ateneo nell'adozione di una cultura della qualità. Gli indicatori sono verificabili, e tengono conto del contesto territoriale e storico, oltre che delle risorse economiche, di personale e logistiche dell'Ateneo stesso. Il PTS recepisce tutte le aree di miglioramento identificate dal [riesame](#) della pianificazione strategica [precedente](#) e a questa si riannoda identificando linee di sviluppo globale dell'Ateneo per i prossimi anni. Pur in presenza di margini di miglioramento, l'Ateneo dimostra un'adeguata consapevolezza dei risultati conseguiti nel ciclo precedente, come evidenziati dall'[ultimo ciclo di monitoraggio](#). Tale modalità di monitoraggio rappresenta un'acquisizione recente dell'Ateneo e, pur se correttamente effettuata, presenta margini di miglioramento quanto alla sistematizzazione e proceduralizzazione (vedi quanto specificato nel PTS, punto 8.8). A tal fine, l'Ateneo ha avviato l'implementazione di una procedura informatica per l'analisi dei propri dati e delle proprie performance, e si è dotato di strumenti a ciò finalizzati. Si tiene altresì conto, nel PTS, dei processi di valutazione esterni, quali ad esempio la richiesta di accreditamento iniziale e periodico dei CdS e gli esiti della [VQR](#). In particolare l'Ateneo ha tenuto in adeguata considerazione l'esito – e gli aspetti di criticità evidenziati – della procedura di Accreditamento periodico della sede nel [precedente ciclo](#): ad essa ha fatto seguito un lungo e impegnativo processo di correzione e adeguamento interni, che ha implicato non solo una puntuale autovalutazione (effettuata nel corso dell'anno accademico 2018/2019 per l'invio delle schede di verifica e superamento delle criticità e proseguita negli anni successivi), ma una revisione di tutto il sistema di AQ di Ateneo, oltre che di specifiche azioni di miglioramento e nuove prassi.

Gli obiettivi delineati nel PTS, e nei piani di sviluppo di area e di Dipartimento, sono stati comunicati, in piena trasparenza, al personale e alle strutture interessate. Il PTS è presente nella parte pubblica del portale di Ateneo, ed è stato illustrato e presentato in uno specifico incontro destinato alla comunità accademica, nonché discusso all'interno delle strutture dipartimentali. Allo stesso modo sono state promosse occasioni di discussione e analisi per tutti gli altri documenti di sviluppo, nell'ambito dei Consigli di Dipartimento.

Punti di Forza:

- L'Ateneo dichiara con chiarezza il proprio carattere identitario, i propri valori e la propria missione, esplicitando il contesto culturale in cui intende operare e tenendo conto delle proprie dimensioni e delle proprie specificità nonché del ruolo che intende svolgere nel territorio di riferimento.
- Il Piano triennale di Sviluppo, integrato dai documenti attuativi di area e di Dipartimento, descrive in maniera chiara e adeguata la visione dell'Ateneo riguardo alla didattica, alla ricerca e alla Terza Missione/Impatto Sociale, anche tenendo conto del contesto di riferimento
- Dall'analisi della autovalutazione e della documentazione allegata, emerge che l'Ateneo declina la propria visione in politiche, strategie, obiettivi e la sviluppa in una logica integrata top down tenendo conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Politiche strategie e obiettivi sono chiaramente riportati nei propri documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse esterni e comunicati ai portatori di interesse interni.
- Il Piano triennale di Sviluppo definisce in maniera chiara gli obiettivi strategici e operativi, quantificandoli adeguatamente tramite opportuni indicatori e target. Non sempre i baseline degli indicatori sono chiaramente individuati.

Aree di miglioramento:

- Non è presente un processo strutturato con cui l'Ateneo consulta sistematicamente e periodicamente i principali portatori di interesse esterni (appartenenti al sistema sociale, produttivo e delle istituzioni) e non è chiaro il ruolo dell'advisory board, di cui non sono documentate le attività, in particolare il suo coinvolgimento attivo e propositivo nella definizione degli obiettivi strategici.
- La pianificazione strategica non include chiare ed esplicite politiche di programmazione e sviluppo del personale docente e non docente e mostra margini di miglioramento per quanto riguarda le politiche di internazionalizzazione

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di attivare un processo strutturato di consultazione sistematica e periodica con i principali portatori di interesse esterni, e di chiarire il ruolo dell'advisory board, documentandone le attività, in particolare il suo coinvolgimento attivo delle strategie dell'Ateneo.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

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

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**A.1-All. 1 Relazione annuale del Presidio della Qualità d'Ateneo - Anno 2023

Descrizione:

Dettagli:pag. 20

File:Relazione annuale PdQ 2023.pdf

- **Titolo:**A.1-All. 2 Procedura per la predisposizione e il monitoraggio del Piano Triennale di Sviluppo

Descrizione:

Dettagli:

File:Procedura programmazione-monitoraggio PTS.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:**VQR 2015-2019 Risultati delle singole Istituzioni

Descrizione:Risultati Libera Università degli Studi "Maria SS.Assunta" - LUMSA

Dettagli:Intero documento

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

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2023

Descrizione:Slot 1 ore 8:45 - 9:15 "Invito alla presentazione dell'Ateneo"

Dettagli:Vedi analisi documentale

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Slot 2 ore 9:15-10:15 "Incontro sul Piano Strategico e politiche di Ateneo"

Dettagli:Vedi analisi documentale

A.2)

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

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

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

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

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

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

Autovalutazione:

A.2.1. – L'Ateneo dispone di un sistema di governo e di gestione interna adeguato alle sue dimensioni, coerente con la sua natura di Ateneo non statale e con la sua ispirazione ideale. Ciò si riflette nella composizione del [Consiglio di Amministrazione](#) e nella figura del suo Presidente e responsabile legale dell'Ateneo, eletto dal CdA tra i membri nominati dalla Santa Sede, dal Vicario di Roma, o dall'Associazione Tincani. Ancora, la peculiarità di tale struttura si evince dalla nomina del Rettore direttamente da parte del CdA.

Inoltre, le dimensioni del [Senato Accademico](#) consentono di rispecchiare in tale Organo tutte le componenti dell'Ateneo stesso, dalla Governance (Rettore e Prorettori), ai Dipartimenti, al Personale tecnico-amministrativo (Direttore Generale), agli Studenti.

Tale articolazione del Sistema di Governo, che corrisponde alla volontà dell'ente proprietario di attuare le strategie più coerenti con la natura e la missione dell'Ateneo, nel rispetto della normativa vigente, ha garantito un ottimo andamento dell'Università stessa, dimostrato dalla crescita dell'Ateneo, dalla sua sempre più solida reputazione in ambito nazionale e internazionale, dai risultati raggiunti in termini di ricerca competitiva, e dai bilanci.

Per un adeguato monitoraggio delle performance organizzative, ai sensi dell'art. 19, commi 4 e 5, del [Regolamento generale d'Ateneo](#), è prevista una programmazione annuale degli obiettivi della struttura amministrativa e quindi una rendicontazione dei risultati raggiunti (All. 1-2).

A.2.2. – In conformità alla normativa vigente e nell'esercizio della propria autonomia, l'Ateneo si è dotato di un modello organizzativo idoneo all'attuazione delle proprie politiche e adeguato alle sue dimensioni, basato sul principio dell'integrazione tra le attività didattiche e scientifiche, in un'ottica di costante attenzione alla qualità dei servizi rivolti agli studenti. Per l'attuazione delle proprie strategie in riferimento alle tre aree di intervento (Didattica, Ricerca e Terza Missione/Impatto sociale), tale modello affida la gestione e il monitoraggio delle attività didattiche al Prorettore alla didattica, ai Dipartimenti e alle Giunte di Dipartimento (All. 3); le figure apicali per il settore della ricerca sono il Prorettore alla ricerca e all'internazionalizzazione e il Consiglio di Ateneo per la Ricerca e l'Internazionalizzazione ([CARI](#)) (All. 4-5), organo specificamente deputato alla promozione e valutazione della ricerca interna, alla gestione dei fondi di Ateneo destinati alla ricerca e all'attribuzione di incentivi e premi per la ricerca (All. 6); analogamente a quanto avviene per la didattica, i Dipartimenti e le Giunte interagiscono con il CARI, con il Prorettore e con i docenti, per l'attuazione delle politiche in materia. L'area della Terza Missione/Impatto Sociale è anch'essa affidata, da Statuto, al CARI, unitamente al Referente di Ateneo per la Terza Missione, figura delegata dal Rettore per questa area di intervento (All. 7).

La LUMSA ha affidato al [Presidio della Qualità](#) di Ateneo (PdQ) la gestione, la definizione e il monitoraggio dei processi relativi al Sistema di Assicurazione della Qualità, il cui ruolo si è progressivamente consolidato e specificato. Opera d'intesa con il Presidio un referente del Direttore Generale, con specifica competenza sul monitoraggio della qualità dei servizi amministrativi. Dal 2023 l'Ateneo ha deliberato di dotarsi di un ulteriore Organo, denominato Gruppo di Monitoraggio e Riesame di Ateneo ([GMRA](#)), al quale partecipano il Presidente del PdQ, il Rettore, il Direttore Generale, i Prorettori, il Referente d'Ateneo per la Terza Missione, e eventualmente il Presidente del [Nucleo di Valutazione](#) (NdV) e altri attori istituzionali, a seconda dei punti in discussione; tale Organo svolge una funzione di coordinamento generale di tutti i processi di Assicurazione della Qualità e della loro piena implementazione in tutti i livelli dell'Ateneo.

L'Università definisce ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle strutture organizzative menzionate in una serie di documenti approvati e pubblicati sul portale di Ateneo. Tali documenti sono anzitutto, unitamente allo Statuto, il [Regolamento generale di Ateneo](#) e le [linee guida](#) approvate dal PdQ per le varie aree di azione ([didattica](#) e [ricerca e terza missione](#)) e per l'implementazione dei processi di AQ per la [didattica](#) e la [ricerca e terza missione](#).

L'architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità è stata definita in maniera unitaria in funzione delle esigenze e delle specificità dimensionali e di contesto dell'Ateneo, onde dotare gli Organi di Governo degli strumenti necessari per identificare azioni di progettazione, pianificazione, realizzazione e monitoraggio. L'Assicurazione della Qualità si attua attraverso la pianificazione, l'adozione sistematica di processi, la redazione di documenti e i monitoraggi periodici. Per assicurare il corretto funzionamento, il sistema segue un ciclo continuo di fasi interconnesse (processo PDCA) che permettono il monitoraggio delle politiche, nonché la

revisione critica dei Sistemi di Governo e di Assicurazione della Qualità per il miglioramento nella Didattica, Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale.

Quanto al personale amministrativo, è presente e costantemente aggiornato un [funzionigramma](#) dei servizi amministrativi; le strutture dell'Ateneo sono state nel tempo rafforzate e razionalizzate, laddove necessario, consentendo di raggiungere un'organizzazione semplice, coesa e funzionale.

A.2.3 – Con riferimento alla rappresentanza del personale docente e del personale tecnico-amministrativo negli organi accademici e la sua partecipazione ai diversi processi decisionali, si evidenziano alcuni aspetti che caratterizzano l'Ateneo. Tutti i docenti di ruolo ed i ricercatori, anche a tempo determinato, partecipano ai Consigli di CdS e di Dipartimento, e due docenti dell'Ateneo sono, conformemente allo Statuto, componenti del CdA, pur se non eletti dal corpo docente ma nominati d'intesa dal Rettore e dal Presidente del CdA (non trattandosi di una carica elettiva, tale rappresentanza non è intesa in senso stretto e diretto). La rappresentanza del personale docente in Senato Accademico è garantita attraverso i Direttori di Dipartimento. Minore è il livello di coinvolgimento e di rappresentanza del PTA, primariamente rappresentato dal Direttore Generale (in CdA come membro di diritto ed in Senato Accademico con voto consultivo), ferme restando le azioni della Governance tese a promuovere e stimolare il contributo sostanziale del personale tecnico-amministrativo al miglioramento continuo a livello centrale e periferico. Va rilevato che tale aspetto rappresenta una consapevole scelta dell'Ateneo, confermata anche in occasione della revisione dello Statuto (2022), che ha per contro rafforzato la presenza della componente dei docenti in seno al CdA e ha previsto la presenza di un rappresentante del PTA nei Consigli di CdS.

Le rappresentanze partecipano alle attività deliberative come testimoniato dagli interventi riportati nei verbali dei vari organi, anche con la proposizione di punti all'ordine del giorno.

A.2.4. - La comunicazione fra organi di governo e struttura organizzativa e tra corpo accademico e personale tecnico-amministrativo è costante. In generale le informazioni, in funzione delle esigenze di fruizione, sono accessibili al personale dell'Ateneo; documenti importanti, decisioni e comunicazioni sono facilmente reperibili attraverso piattaforme online o mezzi di comunicazione interna oppure mediante canali di comunicazione formali e informali, come e-mail istituzionali, piattaforme online e incontri in presenza o a distanza, che facilitano la trasmissione efficiente delle informazioni. Le tecnologie disponibili vengono sfruttate per facilitare la comunicazione: piattaforme collaborative, sistemi di gestione dell'informazione e strumenti di videoconferenza sono tutti impiegati per semplificare il processo di scambio di informazioni.

Permangono processi comunicativi che vanno migliorati. È nota all'Ateneo e segnalata dal NdV nella relazione del 2023 la carenza di un completo e regolare *feedback* a segnalazioni che non riguardano direttamente la didattica e coinvolgono l'attività degli uffici o decisioni degli organi superiori. Il NdV ha rilevato come ciò comporti il rischio che tali segnalazioni, pur correttamente verbalizzate nei documenti degli organi che le sollevano - in mancanza di un sistema specifico di comunicazione - non siano adeguatamente rilevate e ad esse non seguano azioni congruenti. Il PdQ e il GMRA hanno avviato, nell'anno accademico 2023/24, l'elaborazione di una strategia di gestione dei flussi di informazioni, onde superare tale criticità.

Le delibere del CdA sono comunicate dalla segreteria del Consiglio stesso alle parti interessate. In linea con le indicazioni del NdV, dal 2024 l'Ateneo ha stabilito che le delibere del CdA siano rese maggiormente conoscibili a tutto l'Ateneo, mediante un sistema di pubblicazione di estratti e parti delle delibere stesse. Per quanto riguarda le delibere del Senato Accademico, la comunicazione è completa ed effettiva: il verbale delle sedute è inviato a tutti gli Organi Accademici, agli uffici, ai Dipartimenti e a tutte le strutture dell'Ateneo. Analogamente è organizzata la comunicazione da parte del NdV e del PdQ.

Nella direzione *bottom up*, i verbali dei Consigli di Dipartimento sono un veicolo di comunicazione privilegiato. In essi sono raccolte le istanze provenienti dalle [Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti](#), dai singoli Consigli di CdS, oltre che dai rappresentanti degli studenti e dai singoli docenti. Dal 2023 il PdQ, allo scopo di favorire una comunicazione trasparente e fluida, raccoglie nella propria relazione annuale le istanze provenienti dalle CPDS, unitamente alle risposte degli interlocutori e degli uffici interessati.

Infine, per migliorare ulteriormente i processi di comunicazione interni all'Ateneo, in tutte le direzioni, il Presidio ha deliberato l'elaborazione di un Piano della Comunicazione e per la definizione dei flussi di informazioni tra gli Organi dell'Ateneo, fondamentale per un funzionamento efficiente e trasparente. Tale Piano è attualmente in fase di predisposizione. Il Piano della Comunicazione che si intende delineare è finalizzato a promuovere un senso di coinvolgimento e appartenenza di tutto il personale, favorendo il dialogo bidirezionale con gli Organi di Governo ed incentivando la condivisione di idee, riscontri e azioni volte alla promozione di un ambiente di lavoro collaborativo, che non prescinda dall'implementazione di meccanismi per monitorare l'efficacia della comunicazione interna e la regolare raccolta di feedback utile per apportare miglioramenti in base alle esigenze individuate.

Attraverso la trasparenza, gli incontri regolari, i flussi di comunicazione chiari, la partecipazione attiva, la comunicazione interattiva, la formazione, l'utilizzo di tecnologie e il monitoraggio costante, l'Università promuove una cultura di comunicazione aperta, migliorando la collaborazione e contribuendo al raggiungimento condiviso degli obiettivi istituzionali. La costante valutazione e adattamento di tali pratiche, che troverà concretezza nel suddetto Piano della Comunicazione, sottolinea la volontà di evolversi in risposta alle dinamiche interne ed esterne, garantendo un ambiente di lavoro sempre più efficiente e armonico.

A.2.5 – Il PdQ e il NdV interagiscono costantemente, sia sul piano documentale (i verbali delle rispettive riunioni sono sempre inviati all'altro Organo), sia mediante incontri *ad hoc* e momenti di condivisione. Dal 2023, al fine di migliorare l'interazione tra i vertici di Ateneo in relazione ai profili di Assicurazione della Qualità, nonché alla Didattica, Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale, la LUMSA ha istituito un Organo denominato Gruppo di Monitoraggio e Riesame di Ateneo (GMRA), al quale partecipano il Presidente del PdQ, il Rettore, il Direttore Generale, i Prorettori, il Referente d'Ateneo per la Terza Missione, con l'eventuale aggiunta del

Presidente del NdV e di altri attori istituzionali; tale Gruppo si propone come luogo per la comunicazione e la condivisione delle risultanze del monitoraggio e di elaborazione di eventuali azioni correttive.

Inoltre, con cadenza annuale, i Presidenti del PdQ e del NdV presentano le rispettive relazioni annuali in una seduta del Senato Accademico, che ne discute i contenuti (All. 8).

Con riferimento ai vari settori dell'Ateneo, si segnalano gli incontri periodici fra i referenti della ricerca dei Dipartimenti e il CARI, e tra il Referente di Ateneo per la Terza Missione e i referenti dei Dipartimenti, oltre che gli incontri organizzati durante i Consigli di Dipartimento, aperti a tutti i docenti e ai rappresentanti degli studenti.

Quanto all'azione del PdQ, il Presidente viene periodicamente invitato a partecipare alle sedute dei Consigli di Dipartimento, per illustrare le novità nell'architettura del sistema di AQ di Ateneo e per rispondere direttamente a questioni di natura pratica o relative alla portata e al significato delle diverse procedure.

Dal 2021 il PdQ ha deliberato, con il supporto degli uffici dell'Ateneo, di prevedere un *Drive* dedicato alla Assicurazione della Qualità, come repository di tutti i documenti prodotti dai vari soggetti coinvolti nei processi di AQ, oltre che di tutti i form e le linee guida vigenti. Al Drive hanno accesso tutti i Presidenti di CdS ed i referenti di ricerca e terza missione.

Date le dimensioni dell'Ateneo, tale struttura appare adeguata alle necessità, soprattutto ove integrata dall'adozione del menzionato Piano della Comunicazione.

Punti di Forza:

- Il sistema di governo di cui si è dotato l'Ateneo, illustrato in dettaglio nello Statuto, è strutturato in maniera peculiare in quanto legato alle sue dimensioni e alla sua natura di Ateneo non statale e alla sua missione e risulta funzionale all'attuazione delle proprie politiche e strategie in maniera rapida e flessibile.
- L'Ateneo - sebbene non statale - ha sviluppato un sistema di gestione delle prestazioni semplificato simile a quello previsto dal D.Lgs. 150/2009 per le amministrazioni pubbliche con il ciclo della performance, che risulta adeguatamente integrato con il Piano strategico ed è attuato da due annualità.
- L'Ateneo si è dotato di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) adeguato alle proprie esigenze e specificità dimensionali e di contesto. Nello Statuto, nel Regolamento generale d'Ateneo e nella documentazione sul Sistema di AQ prodotta dal PdQ sono definiti ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle strutture organizzative.
- La recente istituzione del Gruppo di Monitoraggio e Riesame di Ateneo (GMRA), favorisce il coordinamento dei principali processi di Assicurazione della Qualità e della loro attuazione a livello sia centrale sia periferico.

Aree di miglioramento:

- Dalla documentazione emerge una non adeguata rappresentanza del personale TA negli organi accademici, al momento limitata ai consigli di Corso di Studio.
- Si rileva l'assenza di un Piano della Comunicazione, al momento solo pianificato
- L'autovalutazione e la documentazione allegata illustrano flussi informativi fra le strutture responsabili dell'AQ e della sua valutazione e gli organi accademici a "filiera corta", favoriti dalle ridotte dimensioni dell'Ateneo e che permettono comunque un'adeguata trasmissione delle informazioni, ma non ancora adeguatamente strutturati.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo ha adottato un sistema di controllo di gestione per alcuni processi e ambiti di attività a supporto delle decisioni.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Statuto della LUMSA

Descrizione:

Dettagli:

File:statuto_LUMSA.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**A.2-All. 3 Linee Guida per il monitoraggio della didattica dipartimentale e di Ateneo

Descrizione:Il documento dà indicazione sulle modalità con cui effettuare il monitoraggio annuale della didattica da parte dei Dipartimenti e dell'Ateneo, nella persona del Prorettore alla didattica

Dettagli:

File:Linee Guida monitoraggio didattica1.1.pdf

- **Titolo:**A.2-All. 4 Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità della ricerca e della terza missione

Descrizione:Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità della ricerca e della terza missione, specificando gli attori e le tempistiche delle varie attività

Dettagli:

File:LG AQ ricerca e terza missione1.pdf

- **Titolo:**A.2-All. 5 Linee Guida per il monitoraggio della ricerca dipartimentale e di Ateneo

Descrizione:Il documento dà indicazione sulle modalità con cui effettuare il monitoraggio annuale della ricerca da parte dei Dipartimenti e dell'Ateneo, nella persona del CARI e del Prorettore alla ricerca

Dettagli:

File:Linee Guida monitoraggio ricerca rev2.2.pdf

- **Titolo:**A.2-All. 6 Regolamento del Consiglio di Ateneo per la Ricerca e l'Internazionalizzazione

Descrizione:Si disciplinano le modalità di costituzione e funzionamento di questo Organo di Ateneo

Dettagli:

File:D.R. Regolamento CARI.pdf

- **Titolo:**A.2-All. 7 Linee Guida per il monitoraggio della terza missione dipartimentale e di Ateneo

Descrizione:Il documento dà indicazione sulle modalità con cui effettuare il monitoraggio annuale della terza missione da parte dei Dipartimenti e dell'Ateneo, nella persona del CARI e del Referente d'Ateneo per la Terza Missione

Dettagli:

File:Linee Guida monitoraggio terza missione rev2.pdf

- **Titolo:**A.2-All. 8 Verbale del Senato Accademico del 30 novembre 2023

Descrizione:Audizione del Presidente del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità in cui espongono le relazioni annuali dei due Organi

Dettagli:Punto n. 5 dell'OdG (pagg. 10-22)

File:verbale senato acc 377 30 novembre 2023.pdf

- **Titolo:**A.2-All. 1 Verbale del CdA del 13 dicembre 2023

Descrizione:Delibera del Consiglio di Amministrazione con cui vengono definite le direttive e gli obiettivi del 2024 della struttura amministrativa

Dettagli:Punto 9 dell'OdG con relativo allegato

File:Estratto verbale CdA 13_12_2023 con allegato.pdf

- **Titolo:**A.2-All. 2 Verbale del CdA del 24 aprile 2024

Descrizione:Delibera del Consiglio di Amministrazione relativa al monitoraggio degli obiettivi 2023 della struttura amministrativa

Dettagli:Punto 4 dell'OdG con relativo allegato

File:Estratto verbale CdA 24_4_2024 con allegato.pdf

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

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Slot 2 ore 9:15-10:15 "Incontro sul Piano Strategico e politiche di Ateneo"

Dettagli:Vedi analisi documentale

A.3)

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

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

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

Autovalutazione:

A.3.1 – L'Ateneo ha definito un sistema di monitoraggio delle proprie azioni, relativo, oltre al PTS in generale (All. 1), a tutti i tre principali ambiti di impegno (Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale), incrementato nel 2023 dall'articolazione del sistema di monitoraggio dell'area dottorati (All. 2-6). Non è ancora monitorata completamente l'area del *post lauream*: si tratta di una carenza nota all'Ateneo e, come indicato nella relazione annuale del [Presidio della Qualità](#), tale aspetto costituisce una delle direzioni di impegno previste per l'immediato futuro e da sviluppare entro breve (un primo ambito di intervento ha riguardato i corsi di formazione per l'insegnamento) (All. 7).

Il [monitoraggio del PTS](#), sulla base dei dati relativi agli indicatori identificati nel medesimo, è di competenza del Rettore e del Direttore Generale, che si avvalgono delle analisi elaborate dagli uffici amministrativi e dal Referente di Ateneo per la qualità dei servizi, che vengono successivamente analizzate e discusse in [Senato Accademico](#) e in [Consiglio di Amministrazione](#) per le deliberazioni conseguenti (All. 8-9) e comunicate alla comunità accademica nell'incontro annuale di fine anno. Parallelamente a tale livello centrale, il monitoraggio si sviluppa, per ciascuno dei tre settori di intervento, ad opera dei Prorettori e del Delegato alla Terza Missione. In tali casi, il monitoraggio è elaborato, sulla base delle rilevazioni dei dati di Ateneo, nelle relazioni annuali presentate al Senato Accademico, inviate anche al Presidio della Qualità e al [Nucleo di Valutazione](#); la documentazione prende in considerazione, oltre ai dati relativi agli indicatori MUR e ANVUR, ulteriori indicatori che l'Ateneo ha scelto di monitorare in base alle indicazioni del Presidio e del Nucleo ed ai documenti programmatici di Dipartimento, nonché le analisi e le valutazioni effettuate a livello dipartimentale per mezzo di relazioni discusse nei Consigli di Dipartimento, che sono inviate al Presidio della Qualità, al Nucleo di Valutazione e agli Organi Accademici (All. 2-5).

Il monitoraggio, la conoscenza e la diffusione dei dati relativi agli indicatori sono stati facilitati, fin dal 2022, a seguito dell'implementazione definitiva di un software d'Ateneo (il cd. "[Cruscotto](#)"), che ha sostituito il precedente applicativo (Valstat), dando maggiore impulso anche in termini di rapidità e tempestività di azione. Agli indicatori inizialmente veicolati dal software (acquisito dal Cineca), corrispondenti a quelli ANVUR, dopo una consultazione con i delegati di ciascun Dipartimento e dopo una prima fase di sperimentazione, sono stati aggiunti, su richiesta del Presidio della Qualità, ulteriori indicatori rilevanti per il monitoraggio dei corsi e la programmazione delle attività. Tutti i dati monitorati provengono da dati interni certificati e disponibili all'Ateneo stesso (abbandoni, voto medio nelle prove d'esame, CFU conseguiti per anno di corso, ecc.). Ad eccezione di casi residuali, il nuovo cruscotto permette di aggiornare gli indicatori con cadenza giornaliera.

Ulteriore fonte di dati per il monitoraggio, relativi alla didattica e alle strutture, sono certamente i questionari di valutazione compilati dagli studenti (la compilazione del questionario, anonimo, è vincolante per la prenotazione all'esame) (All. 10).

Ai processi di monitoraggio interno si accompagnano i processi di monitoraggio e valutazione esterna, che fanno riferimento alle fasi di Accreditamento iniziale e periodico, alla verifica dei requisiti di docenza, ai risultati della VQR.

Al fine di monitorare la soddisfazione dei servizi amministrativi, la LUMSA ha deliberato nel 2022 di partecipare al progetto *Good Practice*, promosso dal Politecnico di Milano. I risultati di tale analisi, i cui dati sono stati raccolti nel 2023 (in riferimento all'anno precedente), sono stati rilasciati nel primo trimestre 2024. Il questionario di soddisfazione, somministrato ai professori di ruolo e a contratto, ai dottorandi e agli assegnisti di ricerca, e agli studenti (n. 2.204 studenti iscritti al I anno e n. 6.352 studenti iscritti ad anni successivi), ha evidenziato risultati sopra la media nazionale in termini di efficacia e soddisfazione. L'analisi della soddisfazione dei servizi di Ateneo del personale tecnico-amministrativo e l'analisi del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo saranno ricomprese nella rilevazione 2024. I risultati dell'indagine sono gestiti e analizzati dalla Direzione Generale per l'attuazione di *policy* migliorative del clima percepito (All. 11).

Il ruolo degli studenti all'interno dei processi di monitoraggio e valutazione è assicurato: gli studenti partecipano al monitoraggio dei CdS in quanto componenti dei Gruppi di gestione AQ (che si occupano del monitoraggio), oltre che al monitoraggio dei servizi e dell'offerta formativa effettuato in occasione dei lavori delle [Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti](#).

A.3.2 – I risultati del monitoraggio sono analizzati, con sistematicità, in varie fasi: sono discussi nei Dipartimenti, in sede di Consiglio, e inviati al Nucleo di Valutazione, al Presidio della Qualità, al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione. In tali occasioni, l'analisi e la discussione risultano essere propedeutiche all'elaborazione di eventuali azioni correttive, solitamente già proposte (così è espressamente richiesto sulla base dei modelli di relazione disponibili) dai soggetti che tali dati analizzano e commentano (a livello di CdS o di Dipartimento o di Ateneo).

I dati che emergono dal monitoraggio sono analizzati da più attori. Per ciò che attiene ai processi di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo si è organizzato secondo un sistema ripartito tra Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità, che consente anche un'efficace condivisione con il sistema di Governo: l'analisi dei processi di AQ, secondo le rispettive competenze, viene effettuata sia dal Nucleo sia dal Presidio, nell'ambito delle riunioni di ciascun Organo e secondo un calendario prestabilito, oltre che nelle relazioni

annuali (All. 12-13). I risultati di tale analisi sono presentati annualmente in una seduta del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione e sono comunicati ai Dipartimenti a seguito di ciascuna riunione, generando proposte di azioni correttive e/o migliorative.

Il monitoraggio del PTS è elaborato annualmente dagli uffici amministrativi preposti e comunicato al Direttore Generale e al Rettore, che lo portano all'attenzione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Nelle nuove linee guida approvate nel 2023, al fine di garantire una valutazione condivisa e sincronica fra tutti gli Organi dell'Ateneo, e soprattutto una più efficace pianificazione di azioni correttive e interventi, il Presidio della Qualità ha previsto che una prima e necessaria valutazione di tali risultati debba essere affidata al Gruppo di monitoraggio e riesame di Ateneo (GMRA), a cui partecipano il Rettore, i Prorettori, il Referente d'Ateneo per la Terza Missione, il Direttore Generale e il Presidente del Presidio della Qualità, con l'eventuale aggiunta del Presidente del Nucleo di Valutazione e di altri attori istituzionali, a seconda delle esigenze e dei punti in discussione. Tale Organo funge da collegamento e svolge una funzione di raccordo tra tutti gli Organi Accademici.

Nei Dipartimenti si effettua un monitoraggio annuale sul raggiungimento degli obiettivi di ricerca, terza missione e della didattica posti dai PTS e dai documenti programmatici elaborati dai Dipartimenti. Tale monitoraggio viene effettuato tramite le relazioni predisposte dal Direttore, in collaborazione dei Referenti d'Area, e discusse in sede di Consiglio con l'analisi dei dati e degli indicatori di performance (All. 2-5).

A livello dei CdS e dei dottorati vengono annualmente analizzati gli indicatori di *performance*, tramite l'elaborazione delle Schede di monitoraggio annuale e del riesame ciclico, e i risultati della rilevazione delle opinioni sulla didattica degli studenti/dottorandi, dei laureandi/dottorandi, dei laureati/dottori di ricerca e dei docenti, le quali, in particolare, sono illustrati e discussi prima nei Gruppi di Gestione dell'Assicurazione della Qualità e poi dai Consigli di CdS/Collegio dei docenti di dottorato, dai Consigli di Dipartimento/Scuola di dottorato e dal Senato Accademico, con l'adeguato livello di dettaglio in funzione del contesto di discussione e degli obiettivi da conseguire. In ognuna di queste sedi la discussione dei dati vede sempre il coinvolgimento della componente studentesca (All. 14-15 e All. 5).

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha predisposto un sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti capillare e ben organizzato e che riguarda oltre al Piano strategico tutti principali ambiti istituzionali (Didattica, Ricerca, TM/IS).
- Implementazione di un cruscotto di Ateneo che integra l'applicativo Cineca con gli indicatori ANVUR con ulteriori indicatori provenienti da dati di Ateneo (abbandoni, voto medio nelle prove d'esame, CFU conseguiti per anno di corso, ecc.), rilevanti per il monitoraggio dei corsi e la programmazione delle attività di AQ.

Aree di miglioramento:

- L'Ateneo non ha predisposto un adeguato sistema di monitoraggio degli esiti delle valutazioni esterne, in particolare Accreditamento Iniziale e Periodico, verifica dei requisiti di docenza, VQR, Dipartimenti di Eccellenza, Reclutamento, Ranking nazionali e internazionali.
- Nonostante la recente costituzione di una "cabina di regia", il Gruppo di monitoraggio e riesame di Ateneo (GMRA), al fine di attuare il riesame del sistema di Governo, non vi sono ancora chiare evidenze di una modalità strutturata con cui i risultati del monitoraggio vengono sistematicamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

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

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Monitoraggio PTS del Piano Triennale di Sviluppo 2022-2025 - I anno di attuazione

Descrizione:

Dettagli:

File:Monitoraggio 22_23 PTS 22_25.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**A.3-All. 1 Procedura per la predisposizione e il monitoraggio del Piano Triennale di Sviluppo

Descrizione:

Dettagli:

File:Procedura programmazione-monitoraggio PTS.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 2 Linee Guida per il monitoraggio della didattica dipartimentale e di Ateneo

Descrizione:Il documento dà indicazioni sulle modalità con cui effettuare il monitoraggio annuale della didattica da parte dei Dipartimenti e dell'Ateneo, nella persona del Prorettore alla didattica

Dettagli:

File:Linee Guida monitoraggio didattica1.1.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 3 Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità della ricerca e della terza missione

Descrizione:Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità della ricerca e della terza missione, specificando gli attori e le tempistiche delle varie attività

Dettagli:

File:LG AQ ricerca e terza missione1.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 4 Linee Guida per il monitoraggio della ricerca dipartimentale e di Ateneo

Descrizione:Il documento dà indicazioni sulle modalità con cui effettuare il monitoraggio annuale della ricerca da parte dei Dipartimenti e dell'Ateneo, nella persona del CARI e del Prorettore alla ricerca

Dettagli:

File:Linee Guida monitoraggio ricerca rev2.2.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 6 Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei corsi di dottorato di ricerca

Descrizione:Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'area dottorati di ricerca, specificando gli attori e le tempistiche delle varie attività

Dettagli:

File:Linee Guida AQ dottorati rev00.2.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 7 Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei corsi per la formazione degli insegnanti

Descrizione:Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'area post lauream dedicata alla formazione iniziale e continua degli insegnamenti, specificando gli attori e le tempistiche delle varie attività

Dettagli:

File:Linee Guida AQ corsi FIRE.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 10 Linee Guida per la compilazione e la valutazione dei questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti

Descrizione:Il documento offre indicazioni sulle modalità di monitoraggio delle opinioni degli studenti

Dettagli:

File:Linee Guida compilazione questionari rev1.2.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 11 Monitoraggio dei servizi amministrativi - Good Practice 2023

Descrizione:Il documento contiene i risultati 2023 del monitoraggio dei servizi amministrativi effettuati nell'ambito del progetto Good Practice

Dettagli:

File:Report completo Good Practice 2023.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 12 Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2023

Descrizione:

Dettagli:

File:Relazione NdV 2023 completa.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 13 Relazione annuale del Presidio della Qualità 2023

Descrizione:**Dettagli:**

File:Relazione annuale PdQ 2023.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 9 Verbale del CdA del 14 febbraio 2024

Descrizione:

Dettagli:Punto 9 dell'OdG (pag. 22)

File:VERBALE CDA 14_2_2024.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 8 Verbale del Senato Accademico del 26 gennaio 2024

Descrizione:

Dettagli:Punto 9 dell'OdG (pagg. 25-28)

File:verbale senato acc 379 26 gennaio 2024.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 14 Linee Guida per i Gruppi di Gestione AQ dei CdS

Descrizione:

Dettagli:Il documento offre indicazioni sulle modalità di composizione e sulle attività dei GGAQ dei CdS

File:Linee Guida Gruppi Riesame CdS rev1.2.1.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 15 Linee Guida per la redazione della Schema di monitoraggio Annuale e del Rapporto di Riesame ciclico dei CdS

Descrizione:Il documento offre indicazioni sulle azioni di monitoraggio annuale e ciclico dei CdS

Dettagli:

File:Linee Guida redazione SMA-RRC rev3.1.pdf

- **Titolo:**A.3-All. 5 Linee Guida per il monitoraggio della terza missione dipartimentale e di Ateneo

Descrizione:Il documento dà indicazioni sulle modalità con cui effettuare il monitoraggio annuale della terza missione da parte dei Dipartimenti e dell'Ateneo, nella persona del Referente d'Ateneo per la Terza Missione e del CARI

Dettagli:

File:LG AQ ricerca e terza missione1.pdf

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

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Slot 2 ore 9:15-10:15 "Incontro sul Piano Strategico e politiche di Ateneo"

Dettagli:Vedi analisi documentale

A.4)

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

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

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

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

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

Autovalutazione:

A.4.1 – Il funzionamento del sistema di governo, fino ad oggi, è stato sottoposto ad un monitoraggio periodico che presenta margini di miglioramento sia a livello di sistematicità, sia dal punto di vista della formalizzazione. Fino all'anno accademico 2023/2024 le procedure adottate non erano tali da costituire l'architettura di un vero e proprio apparato per l'autovalutazione del sistema di governo. Il monitoraggio, e le azioni correttive conseguenti, sono pertanto avvenute, in modo reattivo favorito anche dalle ridotte dimensioni dell'Ateneo, sulla base di quanto emerso nelle discussioni e dalle deliberazioni degli Organi istituzionali. Le indicazioni provenienti dai singoli Organi (es. Dipartimenti, [Senato Accademico](#), ecc.) hanno portato, nel corso degli anni, a numerose revisioni in funzione del miglioramento dell'architettura normativa e regolamentare dell'Ateneo.

In particolare, l'Ateneo ha proceduto all'ottimizzazione del proprio sistema di governo in occasione delle modifiche statutarie avvenute nel 2022, che hanno contemplato, tra le altre cose, la reintroduzione dei Consigli di Corso di Studio (art. 20) e l'inserimento del [Presidio della Qualità](#) (art. 26), prima disciplinato solo a livello regolamentare. A seguito di tale riforma, l'Ateneo ha proceduto, e continuamente provvede, alla revisione ed implementazione dei regolamenti, tra i quali il [Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità](#), cruciale per la corretta pianificazione finanziaria.

Il [Consiglio di Amministrazione](#) ha appositamente costituito, nel 2020, una Commissione per i Regolamenti, che ha come compito istituzionale quello di provvedere al continuo aggiornamento dei regolamenti esistenti e all'elaborazione dei nuovi regolamenti che si rendono necessari sulla base delle indicazioni dei singoli organi o in ragione di mutamenti normativi.

Accanto a tali modifiche, e in considerazione dei requisiti introdotti dal modello AVA3, l'Ateneo ha costituito, come già accennato in precedenza, il [Gruppo di monitoraggio e riesame di Ateneo](#) (GMRA), tra i cui compiti vi è precisamente il monitoraggio generale del sistema di governo di Ateneo, con la possibilità di dare indicazioni ai competenti Organi Accademici per l'implementazione di azioni correttive eventualmente necessarie. Tale Gruppo svolge una rilevante attività di raccordo in tema di Riesame del Sistema di Governo, con il supporto del Presidio della Qualità e del [Nucleo di Valutazione](#), allo scopo di determinare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia dello stesso Sistema di Governo nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti. Nonostante la sua recente evoluzione, il funzionamento del Sistema di Governo dell'Ateneo è soggetto a periodici monitoraggi ed eventuali aggiornamenti, che avranno maggiore evidenza in futuro, anche in esito alla diffusione dei risultati del riesame stesso. La valutazione regolare delle strutture e dei processi decisionali per identificare eventuali aree di miglioramento, la revisione e, se necessario, l'aggiornamento delle politiche istituzionali per garantire l'allineamento con gli obiettivi strategici e le sfide emergenti, originano un ambiente di governo dinamico e responsivo, in grado di affrontare le sfide in evoluzione e di adattarsi ai cambiamenti, alle nuove sfide e alle evoluzioni nel contesto di riferimento.

Lo scopo è quello di consentire all'Ateneo di adattarsi ai cambiamenti, di mantenere alti standard di qualità e di rispondere in modo flessibile alle esigenze mutevoli della comunità accademica e della società nel suo complesso.

A.4.2 – Il funzionamento del sistema di AQ è stato sottoposto a riesame più volte, in anni recenti, ad opera del Presidio della Qualità, ed è oggi definito e formalizzato. Le attività svolte dal Sistema di Governo, dal Presidio della Qualità e dal Nucleo di Valutazione, ciascuno per le proprie competenze, sono state monitorate negli anni precedenti e ciascun organo periodicamente monitora l'idoneità e l'adeguatezza del Sistema di Assicurazione della Qualità, per garantire che sia efficace nella valutazione e nel miglioramento continuo delle attività accademiche e di ricerca.

In particolare, un monitoraggio approfondito è stato effettuato, estesamente e nel dettaglio, a seguito della precedente visita di accreditamento periodico dell'Ateneo (2015), nel 2019, e nuovamente nel 2023. Gli esiti di tale monitoraggio, e il relativo rapporto di Autovalutazione, sono stati elaborati dal Presidio della Qualità e sottoposti all'attenzione del Nucleo di Valutazione, del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Tale monitoraggio esteso ha analizzato nel dettaglio tutti gli aspetti del sistema stesso e in generale dell'Ateneo, secondo il modello di Autovalutazione di Ateneo previsto nel modello AVA2 (nel 2019) e AVA3 (nel 2023) (All. 1).

Accanto a tale monitoraggio 'esteso', il Presidio effettua ogni anno, in occasione della redazione della propria relazione annuale, un monitoraggio 'sintetico' del sistema di Assicurazione della Qualità; il monitoraggio, in tal caso, si fonda sull'analisi dei risultati e dell'efficacia del sistema di AQ nell'anno precedente, e tiene conto delle osservazioni e dei rilievi mossi dal Nucleo di Valutazione e

contenuti nei verbali delle riunioni e nella relazione annuale di tale Organo. Questo monitoraggio annuale è presentato diffusamente dal Presidente del Presidio della Qualità al Senato Accademico, in un'apposita riunione (All. 2).

Anche in tal caso, si sottolinea che dal 2023 il monitoraggio complessivo del sistema di AQ è svolto, oltre che dal Presidio della Qualità nelle modalità indicate, anche dal Gruppo di monitoraggio e riesame di Ateneo, tra i cui compiti rientra anche tale valutazione, effettuata di concerto fra i vari organi i cui rappresentanti sono membri del gruppo stesso.

A.4.3 – Durante ogni anno accademico sono sottoposti a docenti, ricercatori e studenti/dottorandi questionari di rilevazione sull'offerta formativa, sui servizi e sulle strutture dell'Ateneo. La somministrazione, la raccolta e la gestione delle informazioni, delle osservazioni e delle proposte di miglioramento avvengono mediante l'utilizzo di sistemi informatici. In particolare, agli studenti sono sottoposti questionari di valutazione la cui compilazione è vincolante per la prenotazione all'esame, e sono relativi sia al singolo insegnamento che alla più generale offerta di servizi e strutture. Altro modello di questionari è sottoposto con cadenza annuale, mediante piattaforma informatica, al personale docente (All. 3). Anche i dottorandi sono chiamati a esprimere la loro opinione sia al passaggio all'anno successivo di corso, sia prima di conseguire il titolo, sia una volta terminato il percorso (All. 4).

Quanto alla valutazione della soddisfazione per i servizi amministrativi e di supporto offerti, la LUMSA ha stabilito di partecipare al progetto *Good Practice*, promosso dal Politecnico di Milano. I risultati di tale analisi, rilasciati nel primo trimestre 2024, evidenziano un grado di soddisfazione superiore alla media nazionale in termini di efficacia e soddisfazione (All. 5). L'analisi della soddisfazione dei servizi di Ateneo del personale tecnico-amministrativo e l'analisi del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo saranno comprese nella rilevazione 2024.

Oltre a ciò, dal 2023 è stata ampliata la possibilità di effettuare segnalazioni e reclami, anche al di fuori dei questionari di valutazione. Tale possibilità esisteva già negli anni precedenti, e consentiva di inviare una segnalazione al Presidio della Qualità attraverso un [form](#) dedicato presente sul sito internet, che provvedeva a inoltrare la stessa agli uffici o alle autorità competenti (All. 6). Dal 2023, a seguito di una sperimentazione 'pilota' effettuata nel Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Comunicazione di Palermo, è stata introdotta la possibilità di compilare un [form](#) online, sulle pagine dei singoli Dipartimenti, e inviare segnalazioni, richieste e reclami al Presidente del Consiglio di Corso di Studio che provvede alle opportune azioni conseguenti (sono state all'uopo aggiornate le apposite Linee Guida per la gestione di tali reclami e la definizione della procedura).

Accanto a tali canali e occasioni più istituzionalmente dedicate a comunicazioni, valutazioni e segnalazioni *bottom up*, tanto le [Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti](#) quanto i Consigli di Dipartimento e le diverse Commissioni di Ateneo (Organi nei quali tutte le componenti dell'Ateneo sono rappresentate) funzionano come 'luoghi' istituzionali per l'emersione di problemi e criticità, attraverso la pubblicizzazione e trasmissione dei verbali agli Organi competenti.

Il Presidio della Qualità, inoltre, incontra periodicamente docenti e personale tecnico-amministrativo in riunioni dedicate e finalizzate ad acquisire le loro valutazioni sul sistema AQ o su singoli aspetti dello stesso, ottenere un *feedback* sul proprio operato, accogliere proposte di miglioramento, introdurre novità e modifiche al sistema di AQ (All. 7-10).

Infine, su impulso del Presidio della Qualità, l'Ateneo ha già da anni attivato un calendario di incontri interni (denominati 'audit') finalizzati ad analizzare per ciascun ufficio amministrativo e/o servizio il grado di implementazione dei processi e le eventuali azioni correttive. Gli esiti di tali incontri sono riportati in una specifica relazione al Presidio della Qualità, di cui vi è traccia nei verbali degli incontri del Presidio stesso.

A livello dei CdS e dei dottorati vengono annualmente analizzati gli indicatori di performance, tramite l'elaborazione delle Schede di monitoraggio annuale e del riesame ciclico, e i risultati della rilevazione delle opinioni sulla didattica degli studenti, dei laureandi, dei laureati e dei docenti, le quali, in particolare, sono illustrati e discussi prima nei Gruppi di Gestione dell'Assicurazione della Qualità e poi dai Consigli di CdS, dai Consigli di Dipartimento e dal Senato Accademico, con l'adeguato livello di dettaglio in funzione del contesto di discussione e degli obiettivi da conseguire. In ognuna di queste sedi la discussione dei dati vede sempre il coinvolgimento della componente studentesca (All. 11-12).

A.4.4 – Il monitoraggio del Sistema di Governo e di AQ, e le relative azioni di miglioramento, sono stati effettuati dagli Organi Accademici all'interno delle riunioni degli Organi stessi, e comunicati mediante i verbali relativi. Tale modalità ha assicurato un monitoraggio e una diffusione dei risultati efficienti, anche in ragione delle dimensioni dell'Ateneo, con azioni di miglioramento che si sono sviluppate in modo plausibile, realizzabile e coerente all'analisi sviluppata. Tali Organi analizzano le relazioni e i verbali provenienti da tutti gli Organi istituzionali e ne valutano le sollecitazioni. Il [Consiglio di Amministrazione](#), in particolare, valuta ogni anno, mediante il monitoraggio del PTS, l'attuazione degli obiettivi e la consistenza delle strategie implementate.

La responsabilità dell'attuazione delle azioni di miglioramento del Sistema di Governo è in capo al Rettore e al Direttore Generale, in funzione dei rispettivi ruoli e competenze. Per l'attuazione di tali compiti, oltre che per il monitoraggio, si avvalgono delle strutture amministrative dell'Ateneo. Dal 2023, le indicazioni per il monitoraggio, la valutazione e l'elaborazione di azioni correttive sono indicate come compiti del Gruppo di monitoraggio e riesame di Ateneo, e nelle linee guida relative sono specificate le modalità e i tempi di realizzazione.

Punti di Forza:

- Le fonti documentali indicano che negli ultimi anni il funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità è stato sottoposto

a riesame interno con modalità che hanno favorito il miglioramento della sua efficacia nell'attuazione delle proprie politiche e strategie, sebbene con modalità non ancora ben strutturate.

- Le fonti documentali analizzate evidenziano che gli organi di governo e le strutture responsabili dell'AQ acquisiscono le opinioni e le osservazioni di docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti.
- Dalla documentazione e dai colloqui avuti durante la visita in loco emerge che il riesame del sistema di governo è stato recentemente definito da apposite linee guida che prevedono la sua attuazione da parte del nuovo organo operativo, il GDRA, che è stato già costituito ed ha avviato il processo.

Aree di miglioramento:

- Le fonti documentali evidenziano che l'Ateneo, sebbene abbia condotto una serie di attività per migliorare l'efficacia del sistema di Governo, ha solo da poco pianificato mediante apposite linee guida del PQA un processo finalizzato al suo aggiornamento che non risulta ancora attuato.
- Il riesame del Sistema di AQ è stato solo recentemente formalizzato da apposite Linee guida e, al momento, la fasi di attuazione e di monitoraggio/miglioramento non sono pienamente verificabili in termini di efficacia.
- Il riesame del sistema di governo e del Sistema di AQ recentemente definiti da apposite linee guida del PQA, non risultano ben distinti e formalizzati in tutti i loro aspetti, in particolare il monitoraggio dell'efficacia del riesame del sistema di governo.

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

Raccomandazione:

Si raccomanda di dar seguito al processo di riesame del sistema di Governo, descritto nelle *Linee guida per il monitoraggio del sistema di governo e del sistema di assicurazione della qualità*, passando dalla fase di pianificazione a quella di attuazione e quindi alle successive fasi del ciclo di Deming.

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

Indicatori (eventuale commento):

Sono presenti alcune attività di revisione del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo ma non ne viene misurata l'efficacia. Si raccomanda di valutare adeguatamente l'efficacia delle attività di revisione del Sistema di Governo a seguito dell'attuazione del relativo processo, recentemente pianificato con le apposite Linee guida del PQA.

Fascia di valutazione: Parzialmente soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**A.4-All. 1 Verbale del Presidio della Qualità dell'8 novembre 2021
Descrizione:La relazione approvata effettua un'autovalutazione del sistema di AQ dell'Ateneo
Dettagli:Punto 3 dell'OdG con relativo allegato
File:Verbale PdQ 8_11_2021 con allegati.pdf
- **Titolo:**A.4-All. 2 Verbale del Senato Accademico del 30 novembre 2023
Descrizione:
Dettagli:Punto 5 dell'OdG (pagg. 10-22, ed in particolare pagg. 16-20)
File:verbale senato acc 377 30 novembre 2023.pdf
- **Titolo:**A.4-All. 3 Linee Guida per la compilazione e la valutazione dei questionari di rilevazione delle opinioni sulla didattica
Descrizione:
Dettagli:
File:Linee Guida compilazione questionari rev1.2.pdf
- **Titolo:**A.4.3 - All. 10 Linee Guida per il sistema di Assicurazione della Qualità dei corsi di dottorato di ricerca

Descrizione:

Dettagli:

File:Linee Guida AQ dottorati rev00.2.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 5 Monitoraggio dei servizi amministrativi - Good Practice 2023

Descrizione:Il documento contiene i risultati 2023 del monitoraggio dei servizi amministrativi effettuati nell'ambito del progetto Good Practice

Dettagli:

File:Report completo Good Practice 2023.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 6 Istruzione sulla gestione del servizio suggerimenti e reclami

Descrizione:

Dettagli:

File:Gestione servizio suggerimenti e segnalazioni rev1.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 7 Verbale dell'incontro del Presidio della Qualità con la segreteria del Dipartimento di Giurisprudenza, Economia, Politica e Lingue moderne del 28 novembre 2023

Descrizione:

Dettagli:

File:Incontro PTA Gepli 28_11_2023.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 8 Verbale dell'incontro del Presidio della Qualità con la segreteria del Dipartimento di Scienze Umane dell'11 dicembre 2023

Descrizione:

Dettagli:

File:Incontro PTA Scienze Umane 11_12_2023.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 9 Verbale dell'incontro del Presidio della Qualità con la segreteria del Dipartimento di Giurisprudenza, Economia, Comunicazione del 14 novembre 2023

Descrizione:

Dettagli:

File:Incontro PTA Palermo 14_11_2023.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 10 Verbale del Presidio della Qualità del 18 dicembre 2023

Descrizione:Discussione in merito alle richieste emerse dagli incontri con le Segreterie di Dipartimento

Dettagli:Punto 4 dell'OdG (pagg. 3-4)

File:Verbale Presidio Qual 18_12_23.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 11 Linee Guida per la redazione delle Schede di Monitoraggio Annuale e del Rapporto di Riesame Ciclico dei CdS

Descrizione:

Dettagli:

File:Linee Guida redazione SMA-RRC rev3.1.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 12 Linee Guida per il sistema di Assicurazione della Qualità dei corsi di dottorato di ricerca

Descrizione:

Dettagli:Punto 5 (pagg. 8-9)

File:Linee Guida AQ dottorati rev00.2.pdf

- **Titolo:**A.4-All. 4 Linee Guida per il sistema di Assicurazione della Qualità dei corsi di dottorato di ricerca

Descrizione:

Dettagli:Punto 6 (pagg. 9-10)

File:Linee Guida AQ dottorati rev00.2.pdf

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

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Slot 2 ore 9:15-10:15 "Incontro sul Piano Strategico e politiche di Ateneo"

Dettagli:Vedi analisi documentale

A.5)

A.5) Ruolo attribuito agli studenti

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

Autovalutazione:

A.5.1 – Il ruolo attribuito agli studenti è, negli anni, progressivamente cresciuto. A norma del nuovo [Statuto](#) (vd. artt. 13, comma 2, art. 17, 20) e dei [regolamenti vigenti](#), e in piena aderenza agli ESG, la presenza degli studenti e dei loro rappresentanti è assicurata all'interno di tutti gli Organi accademici ([GGAQ](#), Consigli di CdS, Consigli di Dipartimento, Collegi di dottorato (vd. art. 5, comma 8, del [Regolamento](#)), [Scuola di Dottorato](#) (All. 1)), delle [Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti ai Dipartimenti](#), del [Presidio della Qualità](#) (vd. art. 3 del [Regolamento](#)), del [Nucleo di Valutazione](#) (vd. art. 3 del [Regolamento](#)) e al [Senato Accademico](#), Commissioni varie (Sport, Sostenibilità, Biblioteca, etc.), con la sola esclusione, allo stato attuale, del [Consiglio di Amministrazione](#). Inoltre, lo Statuto prevede la costituzione di un Consiglio degli Studenti, dotato di un proprio [Regolamento](#) di funzionamento, composto dai rappresentanti degli studenti di tutti i Corsi di Studio, il cui Presidente partecipa ai lavori del Senato Accademico; le proposte e le criticità discusse ed emerse nell'ambito del Consiglio Studentesco, relativamente a didattica e servizi, sono direttamente presentate e riportate in Senato Accademico dal Presidente del Consiglio medesimo. Nel corso del tempo il Consiglio degli Studenti ha acquisito una maggiore centralità strategica, rappresentando l'Organo di raccordo fra la popolazione studentesca, i docenti e gli Organi di Ateneo.

La partecipazione degli studenti ai processi di gestione e monitoraggio dell'Ateneo, garantita dallo Statuto e dai regolamenti, ha registrato, nel corso del tempo, una diminuzione dell'interesse, testimoniata anche dalla minore partecipazione alle procedure elettorali delle rappresentanze studentesche. Si manifesta, dunque, una consapevolezza ancora limitata, negli studenti stessi, dell'importanza di tale partecipazione, a cui si aggiunge l'onerosità dell'impegno in termini di tempo. Parallelamente, l'Ateneo è consapevole della necessità di implementare azioni finalizzate a favorire l'assunzione di un ruolo attivo e partecipativo degli studenti, a tutti i livelli e, proprio nell'ottica di sollecitare tale partecipazione e dopo aver analizzato approfonditamente la questione, il Presidio della Qualità ha proposto l'introduzione di forme di incentivo e di occasioni finalizzate ad illustrare agli studenti l'organizzazione del sistema di governo e di monitoraggio dell'Ateneo, nonché l'architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Alla luce di quanto sopra riportato, il Presidio della Qualità ha pertanto ritenuto opportuno organizzare un'attività di formazione specificamente dedicata agli studenti (All. 2), che si aggiunge alle altre attività di formazione e agli incontri organizzati dall'Ateneo e dal Presidio stesso e che vede destinatari soprattutto gli studenti che ricoprono il ruolo di componenti di organi accademici (All. 3). Tale attività di formazione, che si svolge in concomitanza con l'avvio di ogni anno accademico, si concretizza in un incontro con le matricole teso ad illustrare il significato e la portata dei processi di AQ nella vita dell'Ateneo e, quindi, nel processo formativo affrontato dai medesimi studenti (All. 4-5).

Da rilevare l'attività continuativa del Presidio della Qualità in ordine al monitoraggio dell'adeguatezza della rappresentanza studentesca sia in termini di numerosità che di qualità, in riferimento all'eventuale sovrapposizione di ruoli.

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha recentemente ampliato con il nuovo statuto la rappresentanza degli studenti negli Organi di Ateneo sia a livello centrale che periferico.
- Il Consiglio degli Studenti costituisce un Organo propositivo e consultivo nei confronti degli organi e delle strutture dell'Università e centrale per le attività dei rappresentanti degli studenti.

Aree di miglioramento:

- Dalla documentazione e dalla visita in loco non emerge un processo strutturato di monitoraggio del grado di partecipazione e di coinvolgimento dei rappresentanti degli studenti
- Dalla visita in loco non emerge una piena consapevolezza da parte dei rappresentati degli studenti sui processi AQ, in particolare a livello periferico, anche alla luce delle attività di formazione a ciò proposte dall'Ateneo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di mettere in atto un processo strutturato di monitoraggio del grado di partecipazione e di coinvolgimento dei

rappresentanti degli studenti.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

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

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**A.5-All. 2 Formazione per gli studenti

Descrizione:Slide di presentazione del sistema di Assicurazione della Qualità per gli studenti (pubblicate sul sito ed inviate via mail a tutti gli iscritti)

Dettagli:

File:Formazione studenti.pdf

- **Titolo:**A.5-All. 3 - Locandina dell'incontro di formazione del 13 giugno 2024

Descrizione:

Dettagli:

File:Ruolo rappresentanti studenti in AQ.pdf

- **Titolo:**A.5-All. 4 Locandina delle giornate di saluto e accoglienza delle matricole 2023 del Dipartimento di Scienze Umane

Descrizione:All'interno delle attività di accoglienza delle matricole al CdS ed alla vita universitaria, un'apposita informativa è svolta sul sistema AQ

Dettagli:

File:Accoglienza matricole - Dip. Scienze Umane 2023.pdf

- **Titolo:**A.5-All. 5 Locandina delle giornate di accoglienza delle matricole 2023 del CdS in Mediazione linguistica (L12) (Dipartimento di Giurisprudenza, Economia, Politica e Lingue Moderne)

Descrizione:All'interno delle attività di accoglienza delle matricole al CdS ed alla vita universitaria, un'apposita informativa è svolta sul sistema AQ

Dettagli:

File:Accoglienza matricole L12 2023-2024.pdf

- **Titolo:**A.5-All. 1 Linee Guida per la designazione dei rappresentanti dei dottorandi di ricerca

Descrizione:Il documento, nelle more della modifica del Regolamento d'Ateneo per l'elezione delle rappresentanze studentesche, offre indicazioni per l'individuazione dei rappresentanti dei dottorandi

Dettagli:

File:Linee Guida per designazione rappresentanti dottorandi.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Ore 15:30 – 16:30: Incontro con i Rappresentanti degli studenti negli Organi di Ateneo

Dettagli:Vedi Analisi documentale

B) GESTIONE DELLE RISORSE

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

B.1) Risorse Umane

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Autovalutazione:

B.1.1.1 - La strategia di reclutamento e gestione del personale docente e ricercatore adottata dall'Ateneo, espressa in prima battuta nel documento di programmazione strategica, è principalmente ispirata dall'esigenza di alimentare lo sviluppo e il miglioramento della qualità degli ambiti di attribuzione istituzionale (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione), garantendo equilibrio con gli aspetti gestionali e finanziari correlati al dimensionamento dell'Ateneo. Uno degli elementi considerato ai fini della definizione delle esigenze di risorse, in termini quali-quantitativi, è senz'altro l'esigenza di garantire l'evoluzione e la riqualificazione dei corsi di studio per mantenerli innovativi, attrattivi e attuali rispetto alla trasformazione della domanda espressa dal mercato del lavoro.

La pianificazione strategica della gestione del personale docente e di ricerca viene pertanto definita e attuata in linea con gli obiettivi del [Piano Strategico](#) (p.es. attivazione di nuovi CdS o progetti specifici) e dell'offerta formativa già in essere, tenendo conto delle sue evoluzioni nel corso del tempo.

A tal fine il Consiglio di Amministrazione, ad inizio del triennio di programmazione, ha approvato alcune indicazioni (All. 1), di cui i Dipartimenti devono tener conto nell'individuazione dei ruoli (SSD e fascia) da chiamare.

Per l'acquisizione di nuovi ruoli, annualmente, in fase di determinazione della programmazione didattica, i Dipartimenti verificano la sostenibilità dei corsi di studio, tenendo conto delle uscite e delle entrate programmate e delle indicazioni fornite dal Consiglio di Amministrazione. Le richieste dei Dipartimenti vengono quindi coordinate dal Senato Accademico, anche al fine di evitare sovrapposizioni ed identificare una strategia comune volta al raggiungimento, anche attraverso l'eventuale predisposizione di piani di raggiungimento dei requisiti di docenza (All. 2) necessari all'attivazione dei CDS, alla scelta degli ambiti disciplinari e di ricerca dei ruoli compatibili con la missione dell'Ateneo, con i settori di base e caratterizzanti dei Corsi di studi e al soddisfacimento delle esigenze didattiche di più corsi e di ricerca dei dottorati attivati. Ad esito del processo di analisi dei Dipartimenti (All. 3) e del Senato Accademico (All. 4), il Consiglio di Amministrazione, verificata la disponibilità finanziaria, delibera le procedure concorsuali da attivare, con il fine di valorizzare il legame tra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi degli insegnamenti.

Le evoluzioni sociali e della cultura hanno determinato la scelta di docenti, tanto per fare un'esemplificazione, competenti nei temi della c.d. "digitalizzazione", tenuto conto che, secondo una precisa indicazione del SA, tutti i CDS dell'Ateneo si sono caratterizzati per

una formazione trasversale e interdisciplinare su tale tema di rilevanza sociale.

B.1.1.2 – L'assegnazione delle risorse di personale docente e di ricerca, sia in merito al reclutamento, sia in merito alla progressione delle carriere, contempla un processo di proposizione e di prima identificazione da parte dei Dipartimenti, con successiva approvazione da parte del Senato Accademico (All. 5). Le deliberazioni finali, in conformità allo Statuto d'Ateneo e sin dalla fondazione, sono assunte dal CdA tenendo conto sia della dimensione strategica che di quella economica. I principi generali e le politiche in tema di progressione delle carriere dei docenti vengono esaminati periodicamente (nel recente passato è avvenuto con una cadenza biennale), tenuto conto delle disponibilità economiche e delle esigenze dei corsi di studio. Nelle procedure interne di progressione delle carriere (p.es. ex art. 24, comma 6, [L. 240/2010](#) vengono considerati, oltre alla meritevolezza del docente abilitato, anche l'impegno didattico, di gestione, di ricerca e di terza missione dei singoli docenti.

Per la progressione economica biennale (cd. scatto d'anzianità) l'Ateneo si è dotato di un apposito Regolamento (All. 6).

Riguardo alle modalità di stima del fabbisogno di personale docente, si valutano, innanzitutto, considerate le dimensioni dell'Ateneo e la natura dello stesso (Ateneo non statale), i bisogni in termini di requisiti minimi di docenza per la sostenibilità dei corsi, in ottemperanza alle norme regolamentari.

In una prima analisi, tale stima è di carattere quantitativo e viene svolta, congiuntamente, dal Rettore, dai Prorettori e dal Direttore generale, con l'aiuto del Manager didattico e dei Responsabili amministrativi dell'area. Si analizzano, in particolare, i dati numerici che di anno in anno si acquisiscono, anche attraverso le piattaforme dedicate (soprattutto CINECA). Parallelamente, viene effettuata una disamina dei fabbisogni in termini di aree scientifiche nelle quali è necessario reclutare. Vengono, quindi, interessati i Dipartimenti affinché esprimano, attraverso i rispettivi Consigli, le effettive esigenze didattiche, di ricerca e di terza missione di ciascun Dipartimento.

In seconda istanza, il Senato accademico valuta qualitativamente tali richieste, verificando che le aree e i settori scientifici proposti siano quanto più trasversali possibili, e quindi funzionali all'esigenze dell'intero Ateneo (All. 4). Si verifica, altresì, la loro conformità al progetto culturale della LUMSA, nonché alle linee di sviluppo del piano strategico di Ateneo, soprattutto riguardo all'offerta formativa nel suo complesso. La programmazione del fabbisogno del personale docente e ricercatore viene, quindi, deliberata dal Consiglio di amministrazione, acquisito il parere del Senato accademico, che ne valuta la necessità, la sostenibilità nel tempo e la congruità rispetto alla programmazione triennale dell'Università ed alla dotazione organica, ai sensi dell'art. 5, comma 4 dello [Statuto](#).

B.1.1.3 - L'innalzamento dei livelli di qualificazione didattica e di apprendimento delle competenze trasversali del proprio personale docente e di ricerca viene realizzata attraverso specifici corsi di formazione, di cui si dirà nel successivo punto B.1.1.4.

Il reclutamento di docenti e ricercatori avviene attraverso procedure concorsuali e trasferimenti. Relativamente al personale proveniente da altre sedi, l'indicatore AC4 risulta perfettamente in linea con quelli nazionali. Per quanto riguarda le chiamate dirette finalizzate all'attrattività della sede, si è proceduto con un approccio differenziato: per sostenere una ricerca di qualità svolta anche in *network* internazionali, si è provveduto a chiamare un RTD_A con chiamata diretta che aveva ottenuto un eccellente giudizio ad un bando Marie-Curie. Mentre per quanto riguarda la dimensione didattica, al momento non si è provveduto a chiamare docenti stranieri, anche in considerazione della didattica che risulta essere, almeno per buona parte dei CdS, erogata in lingua italiana. Infine, c'è da rilevare che per i docenti non ci sono finanziamenti dedicati su questa voce per le università non statali.

Per quanto riguarda la formazione scientifica da alcuni anni sono state avviate alcune giornate di presentazione e condivisione delle opportunità di ricerca. In particolare, per alcuni processi rilevanti (si pensi alla VQR, al PRIN, ai progetti Erasmus) vengono organizzate delle giornate (prevalentemente online) di condivisione delle regole.

B.1.1.4 - Dopo la fine dell'emergenza pandemica, l'Ateneo ha continuato ad utilizzare strumenti di didattica sincrona come Google Meet e Wooclap (di cui l'Ateneo si è dotato dall'a.a. 2022/23), Mentimeter Kahoot o Socrative: questi ultimi sono strumenti che permettono ai docenti di realizzare test e sondaggi in tempo reale durante le lezioni, aumentando l'interattività e la partecipazione. L'uso di queste tecnologie ha reso necessarie iniziative di formazione e crescita dei docenti: ad esempio, nell'a.a. 2022/23, sono state realizzate 4 nuove iniziative di formazione rivolte ai docenti, oltre alle attività del Servizio di supporto agli studenti con disabilità e DSA (All. 7). Le iniziative hanno riguardato la piattaforma Moodle, l'utilizzo di Wooclap e la didattica basata su problemi (Problem-based learning), tenendo conto delle necessità formative volte a migliorare le competenze didattiche, anche sugli aspetti prettamente pedagogici dell'insegnamento universitario in grado di contemplare le questioni docimologiche e l'utilizzo di nuove tecnologie a sostegno dell'apprendimento.

Da questo punto di vista, l'Ateneo ha intrapreso azioni nella direzione dello sviluppo della docenza universitaria in prospettiva interdisciplinare che siano promotrici di interesse, motivazione e coinvolgimento della comunità dei docenti, che offrano spunti e approfondimenti teorico/operativi ai fini di un miglioramento della qualità della didattica universitaria e che, al contempo, rispondano ad obiettivi di ricerca e favoriscano il conseguimento di competenze strategicamente innovative per la formazione dei docenti dell'Ateneo.

B.1.1.5 - L'assegnazione degli incentivi e premi di ricerca passa attraverso un'attività svolta dall'Ateneo e dai singoli Dipartimenti, che tiene conto del contributo fornito per il raggiungimento di risultati positivi, non solo nella didattica, nella ricerca e nella terza missione, ma anche relativamente al contributo fornito nei processi per l'assicurazione della qualità e nelle attività istituzionali. Le strutture dipartimentali, ad esempio, hanno attivato la *best practice* di premiazione della ricerca sia dei docenti strutturati, sia, e contemporaneamente, dei giovani dottorandi e ricercatori. I premi di ricerca dipartimentali si basano, come si evince dai documenti allegati, su criteri di merito, anche in relazione ai risultati di eccellenza conseguiti.

B.1.1.6 - Le forme di ascolto del personale docente passano, oltre che attraverso il contatto diretto fra docenti e organi accademici (segnatamente Rettore e Prorettori), reso possibile dalla struttura agile e di piccole dimensioni dell'Ateneo, dalla possibilità di segnalare criticità o proposte negli organi collegiali (CdS o Dipartimento). Inoltre, l'ascolto dei docenti è assicurato dall'incontro annuale con tutti i docenti organizzato, nel mese di giugno, dal Rettore e dalla Direzione generale, ove si delineano le linee strategiche anche della qualità dei servizi per il personale docente e di ricerca, nel corso di una giornata intera dedicata a tali fini. Infine, nei mesi di ottobre e novembre di ogni anno, si tengono da svariati anni, alla presenza dei Presidenti dei CDS, del Rettore, dei Prorettori, incontri dedicati alla programmazione didattica, il cui dettaglio è riportato in D.1.2 (All. 9).

A questi incontri che potremmo definire più “soggettivi” si aggiungono, ferma la possibilità di compilare il [form](#) on line predisposto dal Presidio della Qualità, le ricerche effettuate su tutto il personale attraverso la rilevazione della soddisfazione lavorativa e indagini di clima. Infatti, da molti anni, i docenti valutano i servizi connessi alla didattica e alla gestione delle attività ad esse connesse (aule, attrezzature, eccetera). Inoltre, dal 2023 la LUMSA ha aderito al programma *Good Practice* (All. 10), che consente di rilevare la soddisfazione dei docenti trasversalmente su gran parte dei servizi e non solo quelli connessi alla didattica.

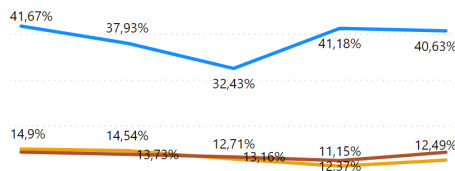


Riferimento

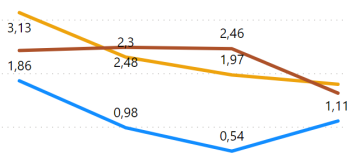
AVA3

Edizione 10/2024

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



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



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

AVA3 - B.1.1.C - Posizionamento dell'Ateneo nella qualità delle politiche di reclutamento dei docenti (IRAS 2 - VQR)

Ateneo

26/98

Macroregionale

8/33

Nazionale Tradizionali

24/87

2022 Dettaglio

Punti di Forza:

- L'Ateneo si è dotato di una strategia generale di reclutamento e gestione del personale docente e ricercatore coerente con le esigenze didattiche e la sostenibilità della propria offerta formativa.
- L'Ateneo monitora e valuta l'impegno didattico, di ricerca e gestionale del personale docente e di ricerca al fine della programmazione delle progressioni di carriera e dell'attribuzione degli scatti biennali.
- L'Ateneo ha recentemente avviato un sistema di assegnazione delle premialità a docenti e ricercatori, mediante un apposito Regolamento, in base alle disponibilità finanziarie stanziare dal CDA e secondo parametri oggettivi quali qualità e quantità della produzione scientifica, presentazione e approvazione di progetti di ricerca competitivi.
- Gli esiti dell'analisi comparativa della "Customer satisfaction" svolta nell'ambito del progetto Good Practice, mostrano per l'Ateneo un'efficacia percepita significativamente sopra-media per quasi tutti i servizi rilevati

Aree di miglioramento:

- Sebbene il Consiglio di Amministrazione abbia recentemente approvato alcune indicazioni generali per la definizione del fabbisogno di Ateneo di personale docente e ricercatore e le loro progressioni di carriera (esigenze didattiche, esigenze di ricerca, esigenze specifiche), non sono del tutto chiari e definiti i criteri formali di ripartizione delle risorse per l'assegnazione del personale docente e ricercatore ai dipartimenti, così come non sono chiari la definizione e l'utilizzo di indicatori per la stima dei fabbisogni e per l'assegnazione delle risorse.
- Le iniziative di innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca, attraverso il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi e il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali appare ancora limitato e non adeguatamente pianificato.
- Sebbene le iniziative volte alla formazione del personale docente siano state pianificate e risultino numericamente adeguate, non emerge una adeguata valutazione della loro efficacia.

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

Raccomandazione:

Si raccomanda di definire in maniera chiara i criteri formali di ripartizione delle risorse per l'assegnazione del personale docente e ricercatore ai dipartimenti, individuando indicatori quantitativi per la stima dei fabbisogni e per l'assegnazione delle risorse.

Controdeduzioni:

Consapevole della necessità di predisporre Linee guida e un strutturato Piano della formazione, il Presidio di Qualità ha emanato il 18 dicembre 2023 delle Linee guida per le attività di formazione, a cui è seguita la programmazione delle attività per il 2024, approvate dal Senato Accademico, su proposta dei Consigli di Dipartimento, per il personale docente e dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, per il personale amministrativo. Tali attività sono state oggetto di monitoraggio nel mese di gennaio 2025 da parte dei Consigli di Dipartimento, i quali hanno approvato conseguentemente la programmazione delle attività di formazione per il 2025.

Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:

Sulla base delle informazioni e della documentazione fornita in fase di controdeduzioni, ma non discusse né documentate nell'autovalutazione del presente punto di attenzione, la CEV, prende atto che - seguendo le indicazioni delle Linee guida per le attività di formazione del PQA - i Consigli di Dipartimento hanno programmato le attività di formazione del personale docente per il 2024, successivamente approvate dal Senato Accademico.

La CEV riformula pertanto l'area di miglioramento al punto 3 ed espunge la relativa raccomandazione.

Tuttavia, il peso di quest'area di miglioramento, inferiore rispetto a quelle precedenti, nel complesso non modifica la fascia di valutazione.

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

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti prevalentemente negativi e di confronti prevalentemente positivi.

Fascia di valutazione: Parzialmente soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.1.1-All. 1 Verbale del Consiglio di Amministrazione del 14 febbraio 2024
Descrizione:Estratto del verbale del CdA del 14 febbraio 2024 in cui si approva la relazione del Rettore sulle prospettive di sviluppo della *Faculty*
Dettagli:
File:Estratto verbale CdA 14_2_2024 con allegato.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 2 Estratti dei verbali del Senato Accademico in cui si approvano i piani di raggiungimento dei requisiti di docenza
Descrizione:
Dettagli:
File:Piani di raggiungimento.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 3 Estratti dei verbali dei Consigli di Dipartimento in cui si approvano le proposte di reclutamento
Descrizione:
Dettagli:
File:estratti verbali reclutamento.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 4 Estratti dei verbali del Senato Accademico in cui si approvano le proposte di reclutamento
Descrizione:
Dettagli:
File:estratti verbali SA reclutamento.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 5 Estratto del verbale del Senato Accademico del 16 luglio 2024 in cui si approva la programmazione delle chiamate dei docenti per il prossimo biennio
Descrizione:
Dettagli:
File:Documento programmazione ruoli 24_26 estratto SA 16 luglio 2024.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 6 Regolamento sulla valutazione dei professori e dei ricercatori dell'Università
Descrizione:
Dettagli:Artt. 5-6
File:regolamento-valutazione-professori-ricercatori.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 7 Calendario degli incontri formativi per i docenti per l'A.A. 2023/2024
Descrizione:Estratto del verbale del Senato Accademico del 21 settembre 2023 in cui si approva il calendario annuale degli incontri formativi
Dettagli:
File:calendario incontri formativi docenti.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 8 Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità di professori e ricercatori
Descrizione:
Dettagli:
File:D.R. Regolamento fondo premialità.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 9 Verbale del Senato Accademico del 15 febbraio 2023
Descrizione:Estratto del verbale del Senato Accademico in cui viene svolto un resoconto degli incontri annuali della

Governance con i Presidenti dei CdS

Dettagli:

File:Resoconti incontri Presidenti Cds.pdf

- **Titolo:**B.1.1-All. 10 Monitoraggio dei servizi amministrativi - Good Practice 2023

Descrizione:Il documento contiene i risultati 2023 del monitoraggio dei servizi amministrativi effettuati nell'ambito del progetto *Good Practice*

Dettagli:

File:Report completo Good Practice 2023.pdf

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

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Slot 1 ore 9:15-10:15 "Incontro sul Piano Strategico e politiche di Ateneo"

Dettagli:Vedi analisi documentale

Fonti documentali a supporto delle Controdeduzioni

- **Titolo:**Linee Guida per le attività di formazione

Descrizione:

Dettagli:

File:Linee Guida attività di formazione.pdf

- **Titolo:**Calendario eventi formativi 2023/2024

Descrizione:Il documento presenta l'elenco delle attività formative per gli ultimi mesi del 2023 e per il 2024 proposte dai Consigli di Dipartimento ed approvato dal Senato Accademico, predisposto secondo la nuova procedura prevista dalle Linee Guida emanate dal Presidio della Qualità nel 2023

Dettagli:

File:calendario incontri formativi docenti.pdf

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Autovalutazione:

B.1.2.1 - L'Ateneo, in coerenza con la [programmazione strategica](#), ha definito il modello per la determinazione e il monitoraggio del fabbisogno del personale tecnico amministrativo e bibliotecario (PTA), funzionale alla definizione delle strategie per la gestione del personale attraverso l'analisi dei fabbisogni per lo sviluppo delle missioni e attività istituzionali e gestionali. Tale modello favorisce una sistematicità programmatica innestata sull'analisi regolare dei fabbisogni, sia in termini di competenze, sia a livello quantitativo, che tiene conto di istanze, osservazioni e proposte di miglioramento provenienti dai comparti amministrativi dell'Ateneo, in grado di mitigare gli squilibri presenti e di esprimere il suo potenziale e la sua efficacia, nonché di rendere percepibile la diffusione di un approccio strutturato connotato dal pieno controllo strategico da parte dell'Ateneo. La strategia attuata, che non può prescindere dalla valorizzazione del capitale umano, viene sottoposta, in una logica PDCA, ad un monitoraggio sistematico che evidenzia l'affinamento e il miglioramento dell'efficacia operativa attraverso revisioni periodiche.

L'art. 20 del [Regolamento generale](#) prevede che *“la determinazione del fabbisogno del personale amministrativo [...] è effettuata dal Consiglio di amministrazione in occasione della predisposizione del Piano triennale di sviluppo (PTS), su proposta del Direttore generale, ed è soggetta a revisione periodica”* (cfr. anche l'art. 28 del Contratto Collettivo Aziendale (CCA) (All. 1).

La ricognizione del fabbisogno di PTA è stata da ultimo effettuata in occasione dell'approvazione del nuovo [Statuto di Ateneo](#) nel maggio 2022 (art. 41, comma 3). La dotazione organica, nella misura di 150 unità, articolata come da tabella annessa allo Statuto, è stata mantenuta nel nuovo [PTS 2022-2025](#), pur programmando una revisione nel corso del triennio (pag. 216). Alla data del 1 luglio 2024 il PTA effettivamente in servizio è così distribuito: 37 operatori, 71 collaboratori, 26 funzionari, 5 elevate professionalità e 3 dirigenti per un totale di 142 unità. Il 17 luglio 2024 il CdA ha approvato un piano di 28 progressioni verticali (All. 2).

Alcuni servizi (pulizia, vigilanza, portineria) sono gestiti in *outsourcing* in regime di appalto (pag. 32 dell'All. 3).

La crescita del PTA è stata costante: dalle 117 unità del 2015 si è passati alle 142 del 2024, privilegiando le aree interessate da progetti di sviluppo individuati nel PTS (sui settori potenziati: All. 4, pp. 13-17, e 5, pagg. 15-18). L'età media del PTA attualmente è di 48 anni e i laureati sono il 57% del personale in servizio.

Il PTS prevede un investimento sull'organico del PTA, per un migliore equilibrio tra studenti, PTA e docenti, e per un miglioramento dei servizi e la valorizzazione delle competenze.

Nella stessa prospettiva, all'inizio del 2023 l'Università ha aderito al progetto *Good Practice*, volto a misurare e comparare la *performance* dei servizi amministrativi e di supporto delle Università (All. 6).

In continuità con i precedenti programmi di reclutamento, l'Ateneo intende pertanto attuare una politica di programmazione rivolta al potenziamento della dotazione organica idonea a superare le sfide attuali, e a perseguire gli obiettivi e la *mission* dell'Ateneo, da realizzare attraverso il reclutamento di specifiche figure professionali. Il monitoraggio e la determinazione delle esigenze di reclutamento del PTA sono essenzialmente basati su interlocuzioni dirette e informali tra gli Organi monocratici e i Responsabili delle Strutture che costituiscono l'articolazione organizzativa dell'Ateneo. Le dimensioni contenute dell'Università e il limitato volume di movimentazione delle risorse in entrata e in uscita favoriscono l'attuazione di una strategia per la gestione del PTA basata su un'analisi sistematica e regolare dei fabbisogni, sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze, per lo sviluppo delle attività istituzionali e gestionali.

In coerenza con la pianificazione strategica espressa nel PTS la struttura amministrativa è articolata in cinque Direzioni: Direzione generale, Direzione Risorse Umane, Direzione Orientamento, marketing e comunicazione, Direzione servizi accademici agli studenti, Direzione per la didattica e l'innovazione (All. 7-8).

B.1.2.2 - L'Ateneo ha definito, in modo formale, chiaro e trasparente, le modalità di reclutamento e per la progressione delle carriere del PTA e le modalità di assegnazione di risorse alle diverse strutture.

Ai sensi dell'art. 41 dello [Statuto](#), il PTA è costituito da:

- membri della Unione S. Caterina Siena della Missionarie della Scuola;
- altro personale.

Nel rispetto del suindicato art. 41, l'attività di reclutamento è gestita dalla Direzione Risorse umane (DRU) ed è basata sulla ricerca delle conoscenze, competenze e capacità occorrenti e valutazione dei profili e delle esperienze professionali dei candidati, in base alle esigenze dei diversi uffici di Ateneo, con la collaborazione dei Responsabili delle varie aree.

Secondo il CCA (All. 1) nuove assunzioni di PTA *“possono avvenire per concorso o per chiamata con contratto individuale di lavoro”* (art. 3). La selezione avviene coinvolgendo agenzie specializzate, selezionando giovani laureati LUMSA, ovvero attraverso la rete informale degli *stakeholders* universitari. Ai colloqui partecipa anche il Responsabile dell'area interessata.

La progressione di carriera è regolata dal CCA. Le progressioni orizzontali all'interno di ciascuna categoria *“comportano l'attribuzione di differenziali stipendiali”* (art. 29 CCA) e sono automatiche per il PTA per le aree degli operatori e dei collaboratori. Per le aree dei funzionari e delle elevate professionalità, la progressione orizzontale è deliberata dal CdA, sentite le rappresentanze sindacali, e prevede un corso-concorso del quale il CdA stabilisce programma e condizioni di superamento, affidando eventualmente la gestione ad una struttura specializzata (art. 29 CCA).

Le progressioni verticali sono subordinate al superamento di procedure selettive per titoli ed esami destinate a dimostrare il possesso delle professionalità e competenze richieste per la categoria superiore (art. 28 CCA) (cfr. All. 4, pp. 16-17, e 5, pp. 17-18). Le procedure possono prevedere requisiti specifici in relazione alla tipologia delle mansioni che saranno assegnate nella categoria superiore. L'assegnazione di incarichi dirigenziali è deliberata dal CdA su proposta del Direttore generale (art. 9, comma 2, lett. cc., dello Statuto) (All. 7).

Nella gestione del PTA, la LUMSA tiene conto delle disabilità, delle questioni di genere e delle diversità. Con riferimento alle prime, l'Università riserva la quota prevista dalla [Legge 68/1999](#), e attribuisce ai lavoratori con disabilità mansioni compatibili con le loro condizioni, nel rispetto delle normative di legge e contrattuali.

Nel 2015 è stato istituito, in continuità con le attività svolte dai preesistenti “Comitato paritetico sul *mobbing*” e “Comitato per le pari opportunità”, il “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” che opera “per promuovere e tutelare le pari opportunità e il benessere di tutto il personale dell'ateneo” (art. 1.2 Regolamento di funzionamento) (All. 9) con funzioni propositive, consultive e di ricognizione.

B.1.2.3 - La LUMSA assegna alla formazione un ruolo cruciale come leva di sviluppo professionale e strumento di crescita dell'individuo, dell'organizzazione e, più in generale, della collettività; pertanto, le politiche di promozione e sviluppo dell'acquisizione di competenze e di esperienze, attraverso la formazione, da parte del PTA, sono costantemente implementate attraverso un maggior coinvolgimento del personale stesso su tali tematiche, in termini di interessi e necessità professionali e mediante la valorizzazione delle capacità gestionali, di *leadership* e di relazione. È cogente l'esigenza di orientare il programma formativo rivolto al personale verso il conseguimento di obiettivi generali che contemplino il costante incremento della qualificazione dei profili professionali, con sguardo rivolto all'acquisizione di nuove competenze, dalle esigenze di promuovere efficienza, efficacia e reattività rispetto ai bisogni espressi dalla società e dalla progressione del livello di informatizzazione dei processi, con rafforzamento generale delle competenze trasversali.

In coerenza con la pianificazione strategica del PTS 2022/2025, ed in attuazione del CCA (vd. art. 16), l'Università monitora il fabbisogno formativo del PTA e predispose un piano annuale della formazione, misurando i risultati.

Nel 2022 la DRU ha curato l'organizzazione di 34 corsi di formazione esterna e 1 interno, (88 unità e 705 ore); nel 2023, 59 corsi di formazione esterna e 4 interni, (82 unità e 1257 ore); fino a giugno 2024, la DRU ha curato 41 corsi di formazione esterna e 1 interno, (101 unità e 1094 ore). La formazione è stata erogata in modalità mista (*e-learning/presenza*) (All. 4, p. 18 ss., e 5, p. 20 ss.).

Il piano formativo 2024 (All. 10) riguarda la formazione iniziale (*on boarding*); aggiornamento professionale; competenze digitali; competenze trasversali e *soft skills*; competenze linguistiche; salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; GDPR.

Il [Regolamento generale](#) incentiva la mobilità interna e la rotazione degli incarichi (cfr. art. 18, n. 2), strumenti in grado di favorire il senso di appartenenza all'ente, la motivazione al lavoro e il coinvolgimento verso un progetto comune.

I bisogni di formazione del PTA vengono segnalati dagli incaricati ai vari servizi al Direttore generale che anche su tale base individua le principali tematiche del “Piano annuale della formazione”, oggetto di confronto anche con le OO.SS. In caso di sopraggiunti bisogni di formazione, il Direttore generale può prevedere l'erogazione di ulteriori corsi rispetto a quelli previsti (All. 11). Nella predisposizione del Piano il Direttore generale tiene conto dei risultati dei questionari di valutazione compilati al termine di ciascun corso (All. 12).

B.1.2.4 - L'Ateneo attua una programmazione delle attività del PTA così da raggiungere sia i macro-obiettivi fissati nel PTS, sia quelli per i Dipartimenti e i singoli CdS, nella consapevolezza che la correlazione tra strategia, pianificazione finanziaria e programmazione dei fabbisogni del PTA è legata anche ad un efficace controllo di gestione.

Il PTA è consapevole della propria funzione all'interno della struttura di riferimento in cui è incardinato: nel caso di attività non routinarie, la distribuzione e la programmazione avvengono attraverso gruppi di lavoro o riunioni periodiche con i capi area.

Per quanto riguarda la *performance* dell'organizzazione amministrativa, per effetto del [Regolamento generale](#) (art. 19, commi 4 e 5), all'inizio di ogni anno, il CdA, su proposta del Direttore generale, definisce direttive ed obiettivi cui deve essere conformata l'attività amministrativa ed al termine di ogni anno, il Direttore generale presenta al CdA una relazione sull'attività amministrativa svolta e sugli obiettivi raggiunti (All. 5).

Il CCA rinnovato nel 2024 (All. 1) prevede un sistema incentivante (art. 33 Produttività) imperniato su due istituti:

- un premio variabile correlato all'effettiva presenza in servizio;
- un premio di produzione (denominato indennità di Ateneo) deliberato tenendo conto della situazione finanziaria dell'Università e di specifici indicatori di produttività ed innovazione (All. 13).

Inoltre, a fronte del raggiungimento di risultati meritevoli l'Ateneo prevede la corresponsione di premi e incentivi (cfr. art 31, comma 1, n. 8).

L'Ateneo assegna un ruolo strategico particolarmente significativo al PTA, soprattutto a livello di responsabilità operativa degli obiettivi delineati, anche per prevenire il rischio che gli stessi siano avvertiti come mero adempimento burocratico. Da questo punto di vista, l'Ateneo è impegnato nella diffusione sistematica delle modalità di svolgimento delle attività riferite alla *performance* dell'organizzazione amministrativa.

B.1.2.5 - Il *welfare* aziendale rientra nelle linee programmatiche dell'Ateneo, che vede nella tutela della dignità e del rispetto della persona, nella valorizzazione delle differenze, nella garanzia di pari opportunità e di una cultura inclusiva, obiettivi indispensabili per la diffusione della cultura del benessere del singolo e dell'intera comunità. Le politiche e le pratiche d'inclusione poste in essere dalla LUMSA non riguardano solo gli studenti con disabilità, ma si estendono a tutta la comunità accademica.

La LUMSA, in attuazione del CCA, favorisce e promuove le iniziative che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa. Ad esempio, si prevede:

- il ricorso al lavoro agile per motivata richiesta del lavoratore in presenza di esigenze personali, familiari o di salute (p.es. lavoratori disabili o fragili, neomamme, anche in relazione all'età del bambino, particolari esigenze familiari o personali) (vd. art. 34-ter);
- la possibilità di assentarsi per trenta giorni (con retribuzione) l'anno in presenza di malattia del figlio minore di tre anni, o per tre giorni per gravi e documentate ragioni familiari;
- la possibilità di fruire permessi retribuiti per l'effettuazione di visite mediche, terapie, prestazioni specialistiche o accertamenti sanitari (cf. art. 14);
- in caso di assenza continuativa per malattia di durata superiore a 30 giorni, per i giorni successivi al trentesimo è previsto "il 100% della normale retribuzione giornaliera" oltre ad una integrazione economica per grave malattia di importo pari all'indennità per il lavoro ordinario effettivamente prestato che il lavoratore avrebbe percepito se avesse prestato regolare servizio (art. 19, co. 9);

Fra le misure di *welfare* aziendale si segnalano:

- la percezione di buoni pasto settimanali elettronici in occasione dei rientri pomeridiani (cf. art. 34);
- l'introduzione di un piano di *flexible benefits* (cf. art. 34-bis);
- la polizza sanitaria collettiva per tutti i dipendenti assunti a tempo indeterminato e per gli appartenenti al loro nucleo familiare (cfr. art. 34-quater) con costi a carico dell'Università;
- il sistema di convenzioni riservate al personale, attualmente 114, tra le quali quella con Trenitalia e con la Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli IRCCS;
- lo sportello d'ascolto del disagio psicosociale e orientamento all'aiuto, gratuito e destinato al personale in difficoltà, o in condizioni di disagio e di rischio psicosociale (cf. PTS 2022/25, pag. 210);
- il servizio di consulenza personalizzato al miglioramento della condizione fisica (cf. PTS 2022/25, pag. 210), con avvio

programmato nel mese di settembre 2024 di un servizio di counseling nutrizionale.
E' altresì programmato l'ampliamento delle misure volte a facilitare l'accesso a servizi sociali, culturali, sportivi tramite accordi e convenzioni con realtà pubbliche e private.

B.1.2.6 - La LUMSA, per sostenere la *Governance* verso obiettivi di qualità e di continuo miglioramento dei servizi, promuove il coinvolgimento del PTA, a qualsiasi livello, per favorire discussioni costruttive, raccogliere le proposte di miglioramento della qualità dell'organizzazione, nonché valutare e confrontarsi sui risultati conseguiti.

Tale coinvolgimento è innanzitutto garantito attraverso un costante confronto con le rappresentanze sindacali (vd. artt. 37 e 38 CCA).

Con riferimento all'ascolto del PTA, nell'ambito del progetto *Good Practice 2024*, è stata effettuata la rilevazione a mezzo questionario sulla soddisfazione della c.s. dei servizi di Ateneo ed è programmata la rilevazione del benessere organizzativo (All. 14). Inoltre, un componente del PTA partecipa ai GGAQ dei CdS; tutto il personale può compilare il [form](#) di segnalazione e suggerimenti predisposto dal Presidio e vengono organizzati periodicamente incontri con i singoli Uffici per discutere specifici temi, a testimonianza di un approccio strutturato all'ascolto del PTA.



Andamento KPI Ateneo

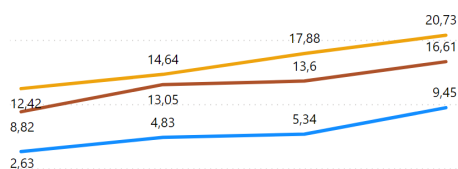
Riferimento

AVA3

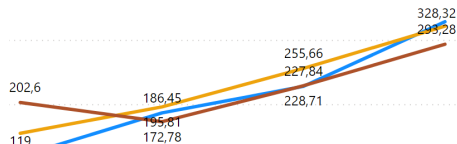
Edizione 10/2024

Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.1.2.A - Adeguatezza e consistenza percorsi di formazione e aggiornamento PTA



AVA3 - B.1.2.B - Spesa di formazione per unità di personale TAB



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- Il Piano Triennale di Sviluppo 2022-25 di Ateneo include tra i propri indirizzi strategici significativi elementi di pianificazione relativi al personale tecnico-amministrativo, in particolare nella sezione 7 in cui viene compresa l'Area dell'Organizzazione (punto 7.1.2) e in alcune azioni concorrenti agli obiettivi, sviluppate nelle sezioni successive in particolare da pag. 69 a 73.
- Regolarità nell'aggiornamento agli organi accademici, da parte del Direttore Generale, circa lo stato della struttura amministrativa e dei suoi fabbisogni in relazione agli obiettivi del PTS 2022-25.

- Crescente attività di formazione del personale TA, organizzata in coerenza alla pianificazione strategica e in accordo alle Linee guida per le attività di formazione emesse dal PQA, monitorata/rendicontata annualmente nella Relazione del Direttore Generale.
- L'Ateneo ha recentemente aderito al progetto Good Practice del PoliMI e programmato una rilevazione del benessere organizzativo, al fine di attuare una regolare forma di ascolto del personale TA.

Aree di miglioramento:

- Criteri di reclutamento non chiaramente riconducibili agli indirizzi del PTS 2022-25 e non definiti preventivamente, dichiarati ex-post, a fronte delle necessità emerse, nei documenti resi disponibili (Relazione DG 2023 pag. 16-17: a-fare fronte al turnover; b-acquisire sul mercato risorse con competenze specialistiche al fine di potenziare i settori ritenuti bisognevoli).
- Pur avendo avviato l'adozione di un sistema di gestione delle prestazioni riconducibile a un Piano della Performance, con obiettivi operativi riferibili agli obiettivi strategici del PTS 2022-25, non emergono ancora chiari e specifici elementi di programmazione delle attività del personale tecnico amministrativo, per le quali si evince sostanzialmente un quadro a consuntivo (come da Relazione del Direttore Generale anno 2023)
- Non emergono adeguate evidenze circa l'efficace presa in carico, da parte della governance, degli esiti delle attività di ascolto del personale TA (esempio: esiti Good Practice 2022-23) che non si limiti alla presa d'atto dei risultati e che invece assegni il mandato operativo per l'individuazione e l'attuazione di eventuali azioni di miglioramento.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti positivi e confronti in parte negativi, soprattutto per quanto riguarda i percorsi di formazione e aggiornamento del PTA

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Codice disciplinare aziendale

Descrizione:

Dettagli:

File:Codice-disciplinare-LUMSA.pdf

-
- **Titolo:**Codice di condotta per la prevenzione contro le molestie sessuali

Descrizione:

Dettagli:

File:Codice-di-condotta-per-la-prevenzione-contro-le-molestie-sessuali.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.1.2-All. 1 Contratto Collettivo Aziendale 2024-2027

Descrizione:Il Contratto collettivo aziendale regola i rapporti individuali di lavoro dei dipendenti della LUMSA

Dettagli:In particolare vd. artt. 3, 12, 14, 19, 20, 28, 29, 33, 34, 41, 43

File:Contratto-collettivo-aziendale-2024-2027.pdf

-
- **Titolo:**B.1.2-All. 2 Piano triennale per le progressioni verticali 2024-2027

Descrizione:Il documento riporta il piano triennale per le progressioni verticali per il prossimo triennio , approvato dal Consiglio di Amministrazione il 17 luglio 2024, in attuazione del PTS

Dettagli:

File:Piano triennale per le Progressioni verticali del PTA.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 3 Rapporto finale LUMSA 2023 Progetto Good Practice

Descrizione:La LUMSA è individuata con il codice A52

Dettagli:

File:Report LUMSA Good Practice 2023.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 4 Relazione del Direttore Generale sulle attività della struttura amministrativa nell'anno 2022

Descrizione:La relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione del 27 aprile 2023, riporta le attività amministrative svolte e gli obiettivi raggiunti

Dettagli:

File:Relazione del DG anno 2022.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 5 Relazione del Direttore Generale sulle attività della struttura amministrativa nell'anno 2023

Descrizione:La relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2024, riporta le attività amministrative svolte e gli obiettivi raggiunti

Dettagli:

File:Relazione del DG anno 2023.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 6 Monitoraggio dei servizi amministrativi - Good Practice 2023

Descrizione:Il documento contiene i risultati 2023 del monitoraggio dei servizi amministrativi effettuati nell'ambito del progetto *Good Practice*

Dettagli:

File:Report completo Good Practice 2023.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 7 Estratto del verbale del Consiglio di Amministrazione del 5 giugno 2024

Descrizione:Delibera con cui il CdA ha revisionato la struttura amministrativa, riorganizzando le Direzioni

Dettagli:

File:ESTRATTO VERBALE CDA 05 06 2024.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 8 Prospetto delle funzioni degli uffici amministrativi (aggiornato al 1° luglio 2024)

Descrizione:

Dettagli:

File:Funzionigramma-Luglio-2024.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 9 Regolamento del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni

Descrizione:Il Regolamento disciplina le modalità di costituzione e funzionamento del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni che opera per promuovere le pari opportunità e il benessere di tutto il personale dell'Ateneo

Dettagli:

File:Regolamento_CUG.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 10 Piano formativo del PTA per il 2023/2024 (approvato dal CdA dell'8 novembre 2023)

Descrizione:

Dettagli:

File:Piano-Formativo-PTA-2024.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 11 Linee Guida per le attività di formazione

Descrizione:

Dettagli:

File:Linee Guida attivita_di formazione.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 12 Questionario di valutazione dei corsi di formazione

Descrizione:

Dettagli:

File:Questionario di valutazione corsi.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 13 Accordo di produttività 2024

Descrizione:

Dettagli:

File:Accordo produttività 2024.pdf

- **Titolo:**B.1.2-All. 14 Questionario sul benessere organizzativo

Descrizione:

Dettagli:

File:Benessere Organizzativo.pdf

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

- **Titolo:**Verbale CdA del 5 giugno 2024

Descrizione:

Dettagli:Ordine del giorno, punti 9 e 10

File:CDA 05062024 ADUNANZA N. 419.pdf

- **Titolo:**Verbale CdA del 17 luglio 2024

Descrizione:

Dettagli:Ordine del giorno punto 9

File:CDA 17072024 ADUNANZA N. 420.pdf

- **Titolo:**Estratti verbali SA del 26.01.2024 e CdA del 14.02.2024

Descrizione:

Dettagli:Ordine del giorno punti 14 (SA) e 10 (CdA)

File:Verball SA e CdA-Riunione Uffici.pdf

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

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

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

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

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

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

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

Autovalutazione:

B.1.3.1 - L'Ateneo gestisce e monitora la dotazione del PTA attraverso una programmazione degli accessi che è strettamente collegata, da un lato, al *turn over*, e dall'altro alle necessità delle diverse strutture, che possono dipendere da variabili quali, a titolo esemplificativo, il numero di studenti, i progetti di ricerca, le convenzioni in essere, l'istituzione di nuove strutture, l'attivazione di nuovi servizi, etc. Per esempio, da ultimo, è stata assunta n. 1 unità di personale per il nuovo Centro di formazione per gli insegnanti e n. 1 unità è in corso di reclutamento per l'istituzione del *Compliance Office* (vd. pagg. 152 e 218 del [PTS](#)).

Per quanto riguarda la qualificazione del PTA, a partire dall'anno accademico 2023/2024 l'Ateneo si è dotato di uno specifico piano formativo (All. 1); negli anni precedenti la formazione, oggetto comunque di costante confronto sindacale, è avvenuta selezionando di volta in volta, tra le diverse proposte formative, quelle che potessero maggiormente interessare il singolo ufficio nello svolgimento delle sue attività, sia per rafforzare la conoscenza di processi già strutturati, sia per approfondire nuove tematiche (All. 2-3).

Gli interventi attuali in relazione alla dotazione e alla formazione del PTA stanno assumendo carattere di sistematicità, per consentire di affrontare le principali criticità organizzative e strutturali e permettere la rapida presa in carico delle problematiche, favorendo il perseguimento e il mantenimento di adeguati standard di attività nel corso del tempo.

B.1.3.2 - Il livello di flessibilità lavorativa, l'attenzione allo studente nelle diverse fasi del percorso di studio e il senso di appartenenza del PTA sono favoriti dalla specifica connotazione dell'Ateneo, che può contare su un'efficace organizzazione logistica e adeguate risorse di PTA, altamente motivato e orientato al cambiamento. La consistenza numerica del PTA attualmente in servizio risulta essere congrua, relativamente alle attività di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione / impatto sociale, alle dimensioni dell'Ateneo; inoltre, l'assetto organizzativo è connotato da un management intermedio competente, legittimato e fortemente orientato verso azioni organizzative ispirate al buon andamento del sistema complessivo.

L'Ateneo può vantare un equilibrato rapporto tra PTA e personale docente come rilevato anche nella ricognizione del Progetto *Good practice* (All. 4, in particolare pag. 33).

Nello specifico, l'Ufficio ricerca scientifica aggiorna costantemente i ricercatori dell'Ateneo, organizza giornate di formazione e informazione e sostiene l'attività di scouting, progettazione e rendicontazione dei progetti competitivi italiani, europei e internazionali. L'Ufficio ricerca scientifica è dotato di una [Carta dei Servizi](#) offerti che ne delinea le principali macro aree di attività, i servizi specifici offerti a docenti e ricercatori e le relative tempistiche per l'erogazione di tali servizi.

Nell'ambito della Terza Missione, e in maniera specifica delle attività di trasformazione della conoscenza generata dalla ricerca in conoscenza utile ai fini produttivi, rientra la ricerca conto terzi, di cui si occupa l'Ufficio Ricerca.

L'Ufficio Ricerca, nella gestione di tale tipologia di progetti, opera ai sensi del "Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza, di servizio e di formazione svolte in conto terzi" (All. 5) che ne disciplina le possibili attività che possono essere svolte, le modalità di presentazione delle proposte, le modalità di gestione finanziaria oltreché le modalità per l'approvazione e la stipula finale delle convenzioni.

Nell'ambito dei dottorati, la LUMSA si è dotata nel 2022 di una Scuola di Dottorato (vd. art. 6 [Regolamento](#) dottorati). Compongono la Scuola, gestita dall'Ufficio Ricerca, il Prorettore alla Ricerca ed i Coordinatori di tutti i dottorati. La Scuola di Dottorato è stata istituita con l'obiettivo di garantire il coordinamento tra le attività svolte dai singoli corsi di dottorato in ambito didattico, di ricerca e di rapporti con la società, enti e altri partner, anche in una logica di sviluppo della qualità e riconoscimento dei propri dottorati. Tra gli obiettivi della scuola vi è quella di favorire, coordinare e organizzare le attività interdisciplinari in ambito formativo e culturali, rispettando le specificità di ciascun corso di dottorato. Ciò implica creare un ambiente di apprendimento stimolante e multidisciplinare, in cui i dottorandi possano sviluppare le proprie competenze e interessi.

Gran parte del PTA è dedicato al supporto diretto o indiretto delle attività didattiche. Il personale assegnato ai Dipartimenti gestisce tutta l'organizzazione dei CdS (dalla progettazione dell'offerta didattica all'individuazione dei docenti a contratto, dalla predisposizione

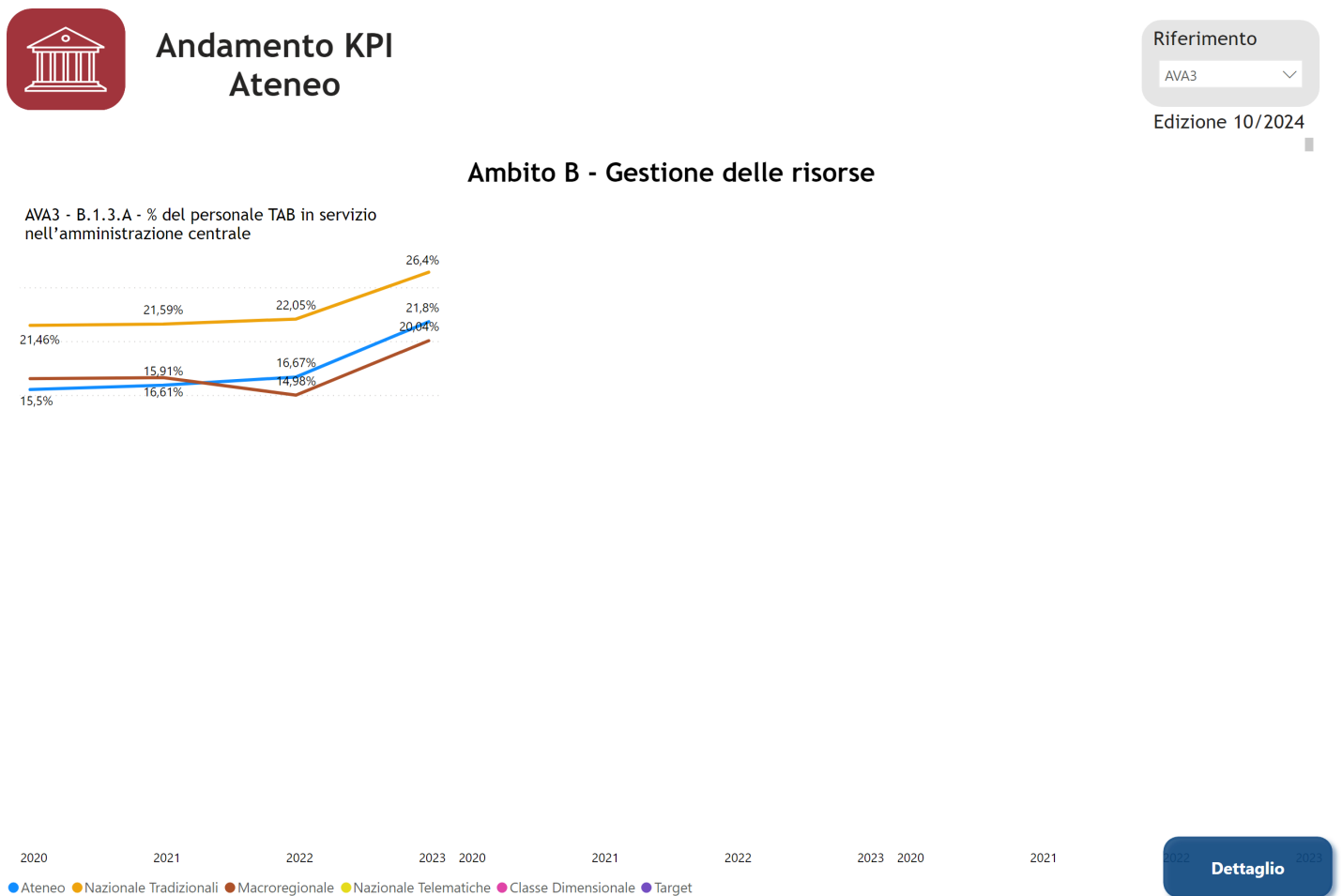
dell'orario delle lezioni al supporto ai docenti durante le attività, dalla organizzazione delle sedute di laurea alla gestione degli organi collegiali), mentre il personale assegnato agli uffici d'Ateneo (Orientamento, Relazioni internazionali, Stage e tirocini, etc.), invece, cura in maniera centralizzata i vari servizi dedicati agli studenti.

A conferma dell'efficacia delle attività svolte dal PTA a supporto della didattica il rapporto *Good Practice* ha rilevato che l'Ateneo, pur mostrando una performance di efficienza in linea con la media degli Atenei, ha una efficacia percepita sopra-media (All. 6, in particolare pag. 21).

Infine, in ambito AQ, oltre al PTA assegnato alle attività del Nucleo e del Presidio, tutto il personale è chiamato a contribuire al raggiungimento degli obiettivi sia strategici, sia dell'Assicurazione della Qualità: il PTA assegnato al supporto sia della ricerca e terza missione, sia della didattica cura tutte le attività inerenti all'AQ (dalla partecipazione agli incontri ed alle riunioni, dal monitoraggio alla predisposizione e attuazioni delle azioni di miglioramento, dalla predisposizione alla verifica dei documenti secondo quanto indicato dalle Linee Guida emanate dal Presidio della Qualità).

B.1.3.3 - L'Ateneo verifica la qualità del supporto che il PTA assicura a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali, principalmente tramite la somministrazione dei questionari a docenti e studenti predisposti nell'ambito del progetto *Good Practice* al quale l'Ateneo aderisce da due anni. A questi si aggiungono i questionari sulle opinioni dei docenti, degli studenti e dei laureati somministrati nel corso degli anni di studio e al termine degli studi tramite il Consorzio Almalaurea, oltre ad eventuali segnalazioni specifiche.

La citata partecipazione dell'Ateneo al progetto *Good Practice* sta rappresentando un utile strumento di misurazione e verifica della performance amministrativa e del livello di efficacia (percepita) del supporto fornito ai principali interlocutori (docenti, ricercatori, assegnisti, dottorandi, studenti) negli ambiti costituenti *core business* istituzionale (All. 6). A tale proposito si rileva tuttavia l'esigenza di riflettere su quali soluzioni introdurre per incrementare il tasso di risposta degli interlocutori coinvolti nelle rilevazioni, in modo da potenziarne il livello di rappresentatività.



Punti di Forza:

- Adeguata assegnazione e distribuzione di risorse TA agli uffici che supportano le attività didattiche e di ricerca, sia nell'amministrazione centrale che nelle strutture amministrative periferiche
- Adesione al Good Practice del PoliMI, finalizzata ad attuare una regolare verifica del livello di soddisfazione dei servizi amministrativi.

Aree di miglioramento:

- Nell'ambito della gestione e del monitoraggio della dotazione/qualificazione delle risorse tecnico-amministrative afferenti alle strutture periferiche, prevalenza di modalità informali con cui le diverse strutture manifestano alla governance di riferimento, a più livelli, le proprie esigenze.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registra un andamento crescente della percentuale di personale in servizio presso l'amministrazione centrale in linea con il livello macroregionale.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.1.3-All. 1 Piano formativo del PTA per il 2023/2024 (approvato dal CdA dell'8 novembre 2023)
Descrizione:
Dettagli:
File:Piano-Formativo-PTA-2024.pdf
- **Titolo:**B.1.3-All. 4 Rapporto finale LUMSA 2023 Progetto Good Practice
Descrizione:
Dettagli:La LUMSA è individuata con il codice A52
File:Report LUMSA Good Practice 2023.pdf
- **Titolo:**B.1.3-All. 5 Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza, di servizio e di formazione svolte in conto terzi
Descrizione:
Dettagli:
File:Regolamento conto terzi.pdf
- **Titolo:**B.1.3-All. 6 Monitoraggio dei servizi amministrativi - Good Practice 2023
Descrizione:
Dettagli:Il documento contiene i risultati 2023 del monitoraggio dei servizi amministrativi effettuati nell'ambito del progetto Good Practice
File:Report completo Good Practice 2023.pdf
- **Titolo:**B.1.3-All. 2 Riepilogo delle attività di formazione del PTA per il 2022-2024
Descrizione:
Dettagli:
File:Riepilogo 22-24.pdf
- **Titolo:**B.1.3-All. 3 Verbale del CdA 24 aprile 2024
Descrizione:Estratto del verbale del CdA del 24 aprile 2024 che approva la relazione del del Direttore generale sulle attività

amministrative per l'anno 2023

Dettagli: Pagg. 20-27 dell'allegato

File: Estratto verbale CdA 24_4_2024 con allegato.pdf

B.2) Risorse finanziarie

B.2.1) Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

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

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

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

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

Autovalutazione:

B.2.1.1 - La strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche dell'Università si sviluppa su un orizzonte pluriennale ed è "costruita" partendo dalle linee strategiche di indirizzo ([PTS](#)), che determinano i relativi obiettivi strategici, che a loro volta sono declinati nelle singole azioni.

Tale impostazione è supportata da un sistema di monitoraggio che permette di verificare periodicamente il livello di raggiungimento degli obiettivi e di intervenire con eventuali azioni correttive; inoltre, evidenzia l'iter procedurale per la definizione della strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione e le altre attività istituzionali e gestionali, distinguendo i processi contabili adottati tra programmazione, gestione e consuntivazione.

Il budget annuale prende le mosse dalle azioni che devono essere realizzate nell'anno di competenza, attribuendo risorse per il loro raggiungimento.

Nel triennio 2022-2025, nell'ambito dell'Obiettivo "Mantenere l'equilibrio economico-finanziario dell'università (garanzia di libertà accademica)", le azioni concrete individuate sono le seguenti:

1. sensibile revisione della politica delle rette (All. 1) (vd. [PTS](#), pag. 222);
2. piano per il *fundraising* (vd. [PTS](#), pag. 224);
3. iniziative per l'efficienza organizzativa e gestionale, nonché per il controllo di gestione (vd. [PTS](#), pag. 226);

La sensibile revisione della politica delle rette è stata già adottata attraverso la revisione degli importi delle rette nelle singole fasce e degli scaglioni ISEE e attraverso la ricognizione e rimodulazione delle convenzioni con gli enti (All. 2).

Il piano per il *fundraising* è stato presentato all'attenzione del CdA nell'adunanza del 17 luglio 2024 (All. 3). È stata effettuata una prima analisi degli strumenti e delle tecniche da implementare attraverso il coinvolgimento del Prof. Cristiano Habetswallner, docente di "Sponsorizzazioni e fundraising" del CdS in Marketing and Digital Communication presso la nostra Università e si avvale di una consulente esterna.

Nella definizione del piano, una particolare attenzione è dedicata all'attività dell'[Advisory Board](#) e di [LUMSA Alumni Network](#). Quest'ultima, in particolare, è stata integralmente ripensata, abbandonando il modello associativo in favore di quello comunitario.

Tra le iniziative volte a migliorare l'efficienza organizzativa e gestionale, è da evidenziare l'adozione, nel 2023, del nuovo [Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità](#), che delinea l'intera architettura del sistema di contabilità dell'Università, anche in termini di contabilità analitica.

L'Università ha, inoltre, aderito al Progetto *Good Practice* allo scopo di operare una ricognizione approfondita e comparata (con altre Università) della *performance* dei propri servizi amministrativi e di supporto rispetto a due dimensioni di prestazione (All. 4):

- Customer Satisfaction(CS)– efficacia percepita;
- Costi ed efficienza.

La rilevazione di CS si rivolge alle principali categorie di *stakeholder* dell'Ateneo:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti;
- gli studenti.

L'area "costi ed efficienza" è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari full time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'Ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo, a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno, collaboratori e consulenti esterni coinvolti nella gestione del servizio.

Tale ricognizione è stata presa in considerazione anche ai fini della predisposizione del progetto di revisione organizzativa che interesserà in modo particolare la struttura amministrativa ed il personale ad essa assegnato (All. 5).

L'esperienza consentirà una maturazione del sistema di budget (è in fase di avvio la predisposizione del Manuale per il controllo di gestione) con un sempre maggiore collegamento delle risorse finanziarie alla pianificazione degli obiettivi. Il Manuale per il controllo di gestione, quale strumento direzionale per la pianificazione e la gestione delle risorse finanziarie consentirà anche una ricognizione delle esperienze di controllo già avviate e delle tempistiche di sviluppo. Nelle more di un adeguato controllo di gestione, l'Ateneo dispone di strumenti per la raccolta di dati e informazioni che contribuiscono ad una gestione consapevole, orientandola verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione, misurando il grado di raggiungimento dei target attraverso i relativi indicatori di sostenibilità economico-finanziaria e rilevando, così, gli eventuali scostamenti.

B.2.1.2 - Il budget annuale è coerente con i documenti di programmazione strategica definiti dalla *Governance* (All. 6).

Il budget triennale (in fase sperimentale) riesce a mantenere la sua coerenza in considerazione dell'autofinanziamento dell'Università.

Il budget annuale dell'Ateneo è definito tramite proiezioni motivate e verosimili, seppur prudenziali, in grado di assicurare l'allocazione delle risorse destinate agli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e di favorire il raggiungimento degli obiettivi di equilibrio di bilancio. Nella stessa maniera si sta lavorando per il budget triennale.

B.2.1.3 - Nel 2017 l'Ateneo ha adottato la contabilità economico patrimoniale e analitica con il supporto consulenziale di una tra le società di consulenza più qualificate per la revisione di bilanci ed il supporto strategico direzionale (PWC Italia).

Nel 2023, con l'adozione del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, sono state riviste le competenze dell'Ufficio Finanza, contabilità e tesoreria, con una forte spinta all'analisi e alla verifica delle decisioni istituzionali sotto un profilo economico finanziario.

Sono costantemente monitorati proventi e costi dell'Università con particolare attenzione al principale provento "contribuzione studentesca" e al principale costo "Personale docente e Pta", senza trascurare i costi generali.

Nel processo di implementazione della contabilità economico-patrimoniale, l'Università è attualmente assistita dalla società E.Y., che ha redatto l'advisory per l'individuazione e l'implementazione di un nuovo gestionale di contabilità (CINECA).

Un'elaborazione sperimentale dei centri di costo, delle tasse e delle paghe è operativamente in corso.

La strutturazione del sistema di controllo di gestione, citata in precedenza, potrà rafforzare l'attuale sistema contabile dell'Ateneo, tramite il controllo continuo dello stato di salute di azioni e processi, dell'attuazione delle strategie, nonché dell'efficacia e della sostenibilità dell'organizzazione amministrativa.

B.2.1.4 - L'Università riesce a mantenere la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari, frutto di una attenta politica di autosostentamento derivante dalla natura "non statale" di questa università. Pur in assenza di un obbligo specifico, l'Università monitora gli indicatori di sostenibilità economico-patrimoniale di cui al [D.lgs. 49/2012](#). Nel triennio trascorso l'indicatore per le spese per il personale (art. 5) è stato pari al 47% nel 2021, al 55% nel 2022 e al 52% nel 2023, abbondantemente inferiore al limite massimo previsto (80%); l'indicatore per le spese per l'indebitamento (art. 6) è stato pari al 12% nel 2021, al 14% nel 2022 e al 12% nel 2023 (limite massimo è il 15%). Pertanto, dall'andamento degli indicatori di spesa del personale, di indebitamento e di sostenibilità economico-finanziaria, si evince come l'Ateneo abbia garantito gli equilibri economico-finanziari e patrimoniali; l'attenzione al mantenimento di tali equilibri trova conferma nella scelta di utilizzare gli specifici indicatori economico-gestionali obbligatori di cui al D.lgs. 49/2012.



Dettaglio

Punti di Forza:

- Il budget annuale degli investimenti, fornisce evidenza delle risorse assegnate per perseguire gli obiettivi strategici con riferimento agli investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali; i budget degli investimenti dei singoli anni 2022, 2023, 2024 individuano le risorse messe a disposizione e rappresentate da risorse proprie dell'Ateneo, utili al raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- L'Ateneo, pur non obbligato in quanto Ateneo non statale, fornisce evidenza della piena sostenibilità degli equilibri economico finanziari con riferimento ai dati consuntivi 2021, 2022, 2023 attraverso gli indicatori della spesa del personale e dell'indebitamento, ma non fornisce alcun dato per l'indicatore di sintesi riferito alla sostenibilità economico finanziaria, che la CEV ha calcolato, confermando il rientro nei parametri (degli Atenei statali) con riferimento ai dati consuntivi 2021-2023. La sostenibilità economico finanziaria consuntiva si evidenzia non solo dagli indicatori, ma anche da una solida situazione patrimoniale e finanziaria.

Aree di miglioramento:

- L'Ateneo fornisce limitata evidenza documentale (autovalutazione e nei documenti messi a disposizione della CEV), confermata nella visita in loco, della definizione ed attuazione di una strategia di pianificazione economico finanziaria a supporto delle proprie politiche e strategie, come delineate nel PTS, con limitata evidenza nei budget economici della diretta correlazione tra le risorse economiche e le azioni del PTS, in modo tale da assicurare il raggiungimento degli obiettivi attraverso proiezioni motivate

ed attendibili.

- Limitata evidenza della strutturazione del sistema di controllo di gestione e della contabilità analitica che l'Ateneo intende implementare con l'acquisizione del nuovo software a supporto della governance per la pianificazione, attuazione e monitoraggio delle strategie, come anche richiesto da alcuni anni dal Presidente del Collegio dei revisori dei Conti.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

La CEV raccomanda lo sviluppo e l'implementazione di un sistema di controllo di gestione e di contabilità analitica, così da supportare scelte di governo pienamente consapevoli e favorire l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione annuale e sistema dei valori di bilancio sia consuntivi sia preventivi.

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

Indicatori (eventuale commento):

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

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Bilancio consuntivo 2023
Descrizione:Il bilancio consuntivo 2023 approvato dal Consiglio di Amministrazione
Dettagli:
File:BILANCIO consuntivo 2023.pdf
-

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.2.1-All. 1 Report sul rette universitarie di Talent Venture (giugno 2024)
Descrizione:Report sulla contribuzione studentesca in cui emerge che precedentemente alla revisione operata dall'Ateneo la contribuzione media dello studente LUMSA era di 3.590€, posizionandosi al 15° posto (su 20) tra le Università non statali
Dettagli:
File:Discovery 2024 - LUMSA.pdf
- **Titolo:**B.2.1-All. 4 Monitoraggio dei servizi amministrativi - Good Practice 2023
Descrizione:Il documento contiene i risultati 2023 del monitoraggio dei servizi amministrativi effettuati nell'ambito del progetto *Good Practice*
Dettagli:
File:Report completo Good Practice 2023.pdf
- **Titolo:**B.2.1-All. 6 Bilancio unico di previsione 2024
Descrizione:Il bilancio di previsione annuale per il 2024 approvato dal Consiglio di Amministrazione
Dettagli:
File:Bilancio previsione 2024.pdf
- **Titolo:**B.2.1-All. 3 Piano per il fundraising
Descrizione:Piano per il *fundraising*, in attuazione del PTS, approvato nella riunione del Consiglio di Amministrazione del 17 luglio 2024
Dettagli:
File:Piano Pluriennale di Fundraising.17 luglio 2024 pdf.pdf
- **Titolo:**B.2.1-All. 2 Verbale del Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2022
Descrizione:Delibera del CdA con cui si rivedono gli importi delle rette nelle singole fasce e degli scaglioni ISEE e si stabilisce la rimodulazione delle convenzioni con gli enti

Dettagli:

File:Estratto verbale CdA 21_12_2022 revisione tasse.pdf

- **Titolo:**B.2.1-All. 5 Estratto del verbale del Consiglio di Amministrazione del 5 giugno 2024

Descrizione:Delibera con cui il CdA ha revisionato la struttura amministrativa, riorganizzando le Direzioni

Dettagli:

File:ESTRATTO VERBALE CDA 05 06 2024.pdf

B.3) Strutture

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

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

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

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

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

Autovalutazione:

B.3.1.1 - La LUMSA, con il proprio carattere multicampus, come da [Piano Triennale di Sviluppo](#) (PTS) 2022 – 2025 (che tiene conto dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile - Sustainable Development Goals SDGs - dell'Agenda 2030), consolida il suo storico legame con i luoghi che accolgono le quattro sedi di Roma, tutte ubicate nei Rioni di Borgo e Prati e la sede di Palermo di via Filippo Parlatore nei pressi della stazione ferroviaria “Lolli”.

Il PTS (punto 8.8) programma, in maniera equilibrata e con una chiara gestione strategica delle proprie strutture, le tre aree tematiche del SDGs, ossia economica, sociale ed ecologica, che ispirano anche la pianificazione e la gestione delle strutture ed infrastrutture edilizie dell'Università.

La LUMSA da sempre ritiene importante offrire ai propri studenti, docenti e personale amministrativo spazi per le attività didattiche, di ricerca e gestionali efficienti e curati, prova ne sono sia gli alti indici di soddisfazione espressi da studenti (secondo il [Rapporto Almalaurea 2023](#) il 97,8% degli studenti ritiene adeguate le aule didattiche; il Rapporto CENSIS 2023 dà un punteggio all'adeguatezza delle aule pari a 90) e docenti (il 92,5% di chi ha risposto al questionario ritiene le aule adeguate) nei vari questionari di valutazione, sia la richiesta di enti esterni a svolgere i propri eventi presso l'Ateneo. La pianificazione e la gestione delle strutture edilizie sono pertanto continue e partono dall'analisi delle esigenze prospettate dagli stakeholders e dalle deliberazioni degli Organi Accademici (p.es. assunzione nuovi docenti, apertura CdS, etc.) e tiene presente sia il contesto in cui la LUMSA si trova (quartiere Prati a Roma, fortemente antropizzato e a poca distanza dalla Basilica di San Pietro, e quartiere Lolli a Palermo), sia i vincoli normativi e urbanistici, oltre che finanziari. Nonostante ciò, solo negli ultimi anni, l'Ateneo ha, per esempio, effettuato forti investimenti sia a Roma, con un piano di recupero su un intero quadrante a ridosso del “Passetto di Borgo”, con la costruzione della Biblioteca centrale, di una residenza e di nuovi spazi per servizi, e la costruzione di una palazzina da destinare ad aule, uffici per docenti e amministrativi, caffetteria e parcheggi (All. 1) e la costruzione di una nuova palazzina nella sede di via Pompeo Magno (Alle. 2), sia a Palermo dove ha risistemato, dopo aver acquisito l'area, due capannoni destinandoli ad aule ed ha avviato le procedure per la riqualificazione della ex stazione Lolli, come meglio si dirà di seguito. Oltre a questi macro-interventi, nel corso degli ultimi anni tutte le sedi sono state interessate da un continuo processo di ammodernamento, ristrutturazione ed adeguamento di tutta l'impiantistica nel rispetto delle normative vigenti in materia e si stanno ormai concludendo i lavori per offrire presso le sedi (“Giubileo” e “Vaschette”) ulteriori spazi per la socializzazione e lo studio.

La LUMSA vuole offrire ai propri studenti un'esperienza di studio e di vita attenta alle singole persone, al loro vivere, alla dimensione umana e ritiene che l'organizzazione multicampus debba essere valorizzata anche per garantire le sinergie più funzionali tra le sedi e in tal modo favorire lo sviluppo di ciascuna realtà territoriale.

Sulla base delle esigenze emerse negli ultimi tempi ed in attuazione del PTS vigente, l'Ateneo è alla ricerca nelle aree limitrofe alle proprie sedi di ulteriori locali per le esigenze dei dipartimenti e per incrementare la disponibilità di alloggi universitari.

Per taluni servizi amministrativi, attività istituzionali e gestionali, si stanno riqualificando parti dello stabile di proprietà dell'Ateneo, finora dati in locazione a privati, nei pressi di Piazza Cavour a Roma.

La LUMSA ha richiesto da tempo le autorizzazioni all'Amministrazione Comunale di Roma, anche tramite accordi di programma e/o convenzioni, per l'avvio dei lavori di riqualificazione anche di Piazza delle Vaschette e della “fontana storica” adiacente l'ingresso della Sede Giubileo (All. 3).

Nel novembre 2023 è stato aperto, nell'area prospiciente la sede storica di Palermo, il cantiere che porterà ad un ampliamento del Campus con spazi aggiuntivi dedicati allo studio individuale e collettivo, alle attività ricreative e di ristoro.

Nell'insieme il Campus costituirà un sistema urbano complesso, formato da edifici e spazi aperti di diverse tipologie ed epoche, il tutto a forte carattere architettonico impattante nel contesto urbano della città di Palermo.

Il progetto risponde all'esigenza di ampliare la dotazione di attrezzature a sostegno dell'attività istituzionale, didattica e di ricerca della LUMSA.

Sono previsti una biblioteca e numerosi spazi a verde che potranno essere utilizzati da tutta la comunità accademica e studentesca.

(All. 4).

B.3.1.2 - Al fine di assicurare l'ordinaria gestione delle strutture dell'Ateneo nel contesto organizzativo della LUMSA è presente un "Presidio Tecnico - Ufficio Manutenzioni" che cura tutte le attività manutentive tramite contratti di appalto (All. 5).

Nel dettaglio:

- supporta le strategie dell'Ateneo per il conseguimento degli obiettivi ambientali, previsti dal Piano di Azione Nazionale (PAN GPP – Piano di Azione Nazionale - Green Public Procurement) connessi ai consumi nei settori della Pubblica Amministrazione nel rispetto dei criteri minimi fissati (CAM);
- garantisce un adeguato supporto alle strutture dell'Ateneo per la gestione dei contratti di appalto in materia ambientale;
- promuove pratiche d'uso dell'energia, individuando le azioni, gli interventi e le procedure per garantirne il buon uso;
- attua verifiche sugli interventi sottoposti alle politiche di risparmio energetico.

Il Presidio tecnico, inoltre, effettua un costante monitoraggio delle strutture e degli impianti volto a prevenirne il degrado o a effettuare le necessarie attività di manutenzione. Per quanto riguarda la straordinaria manutenzione, dopo la verifica delle necessità da parte del Presidio tecnico, l'Ateneo si affida a professionisti esterni secondo le esigenze prospettate. Il Presidio, infatti, si avvale primariamente della consulenza di due architetti nella qualità di Delegati di funzione ed eventuali ulteriori professionisti per progetti specifici.

L'Università è dotata, come da normativa, di un Servizio di Prevenzione e Protezione che ha l'obiettivo di proporre le linee guida e le strategie in tema di sicurezza e di salute degli ambienti di lavoro.

Il Servizio si occupa di individuare ed implementare le procedure di sicurezza e monitorare i fattori di rischio, valutandone l'entità, commisurando adeguate misure di prevenzione e protezione e suggerendo sistemi di controllo. Garantisce, in accordo con gli uffici preposti, la formazione adeguata dei dipendenti e delle figure incaricate.

Nel PTS è prevista l'implementazione degli interventi di ammodernamento delle infrastrutture in tutte le sedi, anche per ridurre l'impatto ambientale e accrescere l'efficientamento energetico.

Altri interventi sono finalizzati ad incrementare la dotazione di aule e laboratori favorendo un costante adeguamento tecnologico.

Nelle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria, le iniziative ed i progetti rispettano la logica di sviluppo sostenibile finalizzato a ridurre l'impatto ambientale generato dalla popolazione universitaria in una logica green.

Con riferimento al cantiere di Palermo, le realizzazioni del complesso della ex stazione ferroviaria "Lolli", ispirate alla logica della piena sostenibilità, sono volte a trasformare gli edifici originariamente nati a supporto della ferrovia, in strutture per la didattica e la ricerca universitaria (aule, laboratori, centro bibliotecario di ateneo, spazi comuni, spazi verdi, sale riunioni, sale lettura, aula convegni etc....); mentre l'intervento sull'immobile di Via Giuseppe Gioacchino Belli si è reso necessario per risolvere le criticità a carattere tecnico-energetico e rendere la struttura più efficiente sotto gli aspetti della sostenibilità ambientale, secondo un progetto definito in accordo con la Sovrintendenza Capitolina.

B.3.1.3 - In tutte le strutture della LUMSA è rispettata la normativa in materia di barriere architettoniche, al fine di garantire l'accessibilità a tutti gli utenti, sia interni che esterni.

Tutte le sedi sono dotate di sistemi (rampe e montascale) che garantiscono l'accessibilità agli utenti con disabilità motoria. In conformità con la normativa in materia (D.M.236/1989; legge 13/1989; D.P.R. 380/2001), ove sussistono vincoli edilizi (considerando la storicità delle nostre sedi), il modello organizzativo adottato permette di sopperire a tale criticità con la presenza e il supporto costante del personale dei servizi generali. Tutte le sedi sono, inoltre, dotate di bagni "H" progettati e realizzati secondo le norme di riferimento (legge 13/89, D.M.236/1989, D.P.R. 503/96) e adeguati al numero degli utenti (All. 6).

B.3.1.4 - La sostenibilità rappresenta un focus sul quale l'Ateneo si è concentrato da tempo e, oltre agli interventi di efficientamento energetico degli edifici in uso all'Università, nel corso degli anni molteplici sono state le azioni connotate da tale finalità.

In generale, la "gestione delle sedi", sotto il profilo edilizio, si conforma ai principi di sostenibilità finalizzati al minimo impatto ambientale, sia per i nuovi interventi che per il mantenimento dell'esistente.

In tutte le iniziative, in un'ottica di una Università Plastic Free Oriented, si tiene conto dei seguenti principi:

- rispetto della struttura edilizia originaria (nel caso di recupero dell'esistente) sempre tramite il confronto con la Pubblica Amministrazione;
- adozione di misure di sicurezza conformi alle legislazioni vigenti in materia di prevenzione incendi;
- rispetto della normativa vigente in tema di igiene e sicurezza sul lavoro;
- adozione di manufatti edilizi e di tipologie impiantistiche mirate all'ottenimento del massimo comfort ambientale;

- adozione di tipologie impiantistiche finalizzate al minimo consumo energetico, in modo da garantire il benessere acustico, termigrometrico, olfattivo e ottico–luminoso;
- rispetto della normativa in tema di abbattimento delle barriere architettoniche;
- adozione di criteri costruttivi volti al soddisfacimento dei requisiti di massima flessibilità degli spazi interni;
- attenzione alla scelta dei materiali, in tema di durevolezza, qualità, semplicità nella messa in opera e a basso indice di manutenzione;
- predisposizione e controllo del piano programmatico di manutenzione;
- disposizioni connesse alla facilità di pulizia e al problema degli imbrattamenti;
- nessun utilizzo di isolanti sintetici e di manufatti contenenti fibre nocive, sia per quanto riguarda i materiali edili (pavimenti, rivestimenti, controsoffitti, pareti, serramenti, infissi, ecc.) sia per gli arredi realizzati esclusivamente con materiali riciclabili;
- nessun utilizzo di impregnanti chimici, colori e vernici contenenti solventi;
- nessun utilizzo di legni tropicali;
- riuso ed ammodernamento dei propri arredi nell'ottica di riduzione degli "scarti";
- separazione dei rifiuti.

Recentemente l'Ateneo, già da diversi anni componente della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile ([RUS](#)), ha formalmente istituito una Commissione per la Sostenibilità (All. 7), composta da docenti, amministrativi, esperti e studenti, con il precipuo compito di promuovere iniziative inerenti alla riduzione del consumo di materiali e risparmio di materie prime; risparmio di energia e contenimento delle emissioni (gas serra); riduzione dei rifiuti e raccolta differenziata; mobilità urbana. Lo scopo è quello di diffondere la cultura e le buone pratiche di sostenibilità, in modo da incrementare gli impatti positivi in termini ambientali, etici, sociali ed economici delle azioni realizzate, così da contribuire al raggiungimento degli SDGs, e in modo da rafforzare la riconoscibilità e il valore dell'esperienza LUMSA a livello nazionale e internazionale.

Da segnalare, in ambito mobilità urbana, come, pur in assenza di specifici obblighi normativi, sia stata istituita la figura del Mobility Manager d'Ateneo.

Punti di Forza:

- La documentazione messa a disposizione e le risultanze della visita in loco forniscono evidenza di come l'Ateneo attui una strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizia coerentemente con la propria pianificazione strategica; il PTS all'obiettivo 2 "LUMSA Green 2025" declina le azioni finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo, riferite all'implementazione di interventi di ammodernamento delle infrastrutture delle sedi, anche per ridurre l'impatto ambientale e accrescere l'efficiamento energetico con l'aumento di spazi per gli studenti (ai fini di studio, socialità, attività ricreative e di ristoro), di dotazioni di aule e laboratori per un costante adeguamento tecnologico, di studi per docenti e uffici per il personale TA, così da soddisfare i bisogni e le aspettative dei diversi portatori di interesse. La Relazione del DG del 2022 e 2023, ma anche il documento Monitoraggio 22-23 PTS forniscono evidenza dello stato di avanzamento delle azioni programmate e del grado di raggiungimento in itinere.
- L'autovalutazione, la documentazione fornita e gli esiti della visita in loco danno evidenza di come la manutenzione ordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici sia garantita dall'Ateneo attraverso contratti di appalto tali da garantire interventi finalizzati a mantenere strutture e impianti efficienti, a prevenirne il degrado, e a migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo. A tal fine la struttura organizzativa dell'Ateneo prevede il Presidio Tecnico, a cui è affidato anche il costante monitoraggio delle strutture e impianti per prevenire il degrado e mantenere le relative funzionalità; al contempo il Presidio tecnico verificata l'esigenza di interventi manutentivi straordinari, l'Ateneo affida a professionisti esterni la progettazione.
- Nell'autovalutazione l'Ateneo dichiara che in tutte le sedi è rispettata la normativa in materia di barriere architettoniche garantendo l'accessibilità a tutti gli utenti con disabilità motorie (rampe/montascale) e, come anche confermato negli audit durante la visita in loco, laddove sussistono vincoli edilizi l'organizzazione del personale dei servizi generali interviene.
- L'Ateneo fa parte da tempo della Rete degli Atenei per lo sviluppo sostenibile; inoltre, al fine di garantire un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse ha istituito una Commissione Sostenibilità per promuovere e attuare progetti e iniziative

finalizzate a ridurre il consumo di materiali e materie prime, consumi energetici e emissioni, rifiuti e raccolta differenziata, alla mobilità urbana, per la quale l'Ateneo ha istituito la figura del Mobility Manager. La commissione ha inoltre funzioni consultive ed esprime pareri non vincolanti nell'indirizzo strategico dell'Ateneo in tema di sostenibilità.

Aree di miglioramento:

- Limitata evidenza di come il piano degli investimenti in strutture/infrastrutture edilizie nella sede di Roma è finalizzato anche a superare il punto di debolezza evidenziato a pag.49 del PTS (Spazi didattici che rischiano di essere sottodimensionati rispetto alle esigenze, soprattutto nelle sedi di Roma).

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

La Cev raccomanda, anche alla luce di quanto riferito dal DG nel corso della visita con riferimento al costante problema degli spazi, di pianificare e attuare interventi finalizzati al relativo superamento con riferimento anche alla sede di Roma, dotandosi di uno strumento gestionale che consenta il monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni, ne analizzi gli scostamenti e le relative cause.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

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

L'Ateneo ha avviato la definizione di alcuni approcci strategici per la pianificazione e la gestione delle strutture e infrastrutture edilizie.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.3.1-All. 4 Progetto per il nuovo Campus di Palermo

Descrizione:

Dettagli:

File:Presentazione progetto Campus Palermo.pdf

-
- **Titolo:**B.3.1-All. 3 Progetto per la risistemazione di Piazza delle Vaschette di Roma

Descrizione:

Dettagli:

File:Render progetto Piazza Vaschette.pdf

-
- **Titolo:**B.3.1-All. 1 Progetto per la risistemazione del complesso "Giubileo" di Roma

Descrizione:

Dettagli:

File:Rendering Giubileo.pdf

-
- **Titolo:**B.3.1-All. 5 Verbale del CdA del 13 dicembre 2023

Descrizione:Delibera del Consiglio di Amministrazione con cui vengono definite le direttive e gli obiettivi del 2024 della struttura amministrativa

Dettagli:Punto 9 dell'OdG con relativo allegato (in particolare vd. pag. 10)

File:Estratto verbale CdA 13_12_2023 con allegato.pdf

-
- **Titolo:**B.3.1-All. 6 Prospetto sull'accessibilità delle sedi romane

Descrizione:Documento dell'Ufficio Tecnico con informazione dettagliate sulle misure per l'accessibilità dei disabili

Dettagli:

File:Accessibilità.pdf

- **Titolo:**B.3.1-All. 7 Decreto Rettoriale di costituzione della Commissione permanente per la sostenibilità

Descrizione:

Dettagli:

File:D.R. istituzione Comitato Sostenibilità r.pdf

- **Titolo:**Progetto per la risistemazione di Piazza delle Vaschette di Roma

Descrizione:

Dettagli:

File:rendering Pompeo Magno new.pdf

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

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

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

Autovalutazione:

Sulla base dell'offerta didattica programmata e delle altre attività vengono stimati i fabbisogni di spazi, innanzitutto tramite l'attività dei Dipartimenti, i quali assegnano ad ogni attività lo spazio necessario in appositi orari (vd. es. [orario I anno della L12](#)). In relazione poi alla frequenza effettiva (monitorata tramite il sistema [Student Booking](#)), gli stessi Dipartimenti aggiornano la dislocazione delle attività.

In sede di valutazione della sostenibilità della didattica da programmare e, in particolare, dei corsi di studio di nuova istituzione, viene verificata la disponibilità di risorse strutturali, sia in termini funzionali che di disponibilità effettiva.

Il Presidio tecnico, da parte sua, verifica sistematicamente la dotazione di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali e le eventuali necessità di programmare gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, oltre gli adempimenti riguardanti il D.lgs. 81/2008 e si occupa anche di raccogliere e analizzare i *feedback* sull'esecuzione del servizio, tramite opportune attività di verifica, in collaborazione con i responsabili gestionali.

Per quanto riguarda le attività didattiche, le aule predisposte sono distinte in aule per attività didattica frontale (A.D.F.), ovvero quelle che per loro natura sono in grado di ospitare un numero considerevole di studenti, distinguibili in "grandi" (con una capienza media per Roma di 133 posti e per Palermo di 103 posti), "piccole" (con una capienza media per Roma di 45 posti e per Palermo di 50 posti) e aule per attività didattica integrativa (A.D.I.) destinate a lezioni seminariali (frontali o a cerchio), di piccoli gruppi, cosiddette "speciali" e, ancora, in "laboratori specifici".

A fianco delle aule per attività didattiche sono disponibili spazi studio per gli studenti (a Roma con una capienza media di 43 posti) e biblioteche (a Roma con una capienza media di 190 posti, a Palermo di 50 posti) e hanno in dotazione tavoli con sedie normali, tavoli con box-studio per una o due persone in compresenza (con presa di rete ed elettrica) e PC e collegamento Wi-Fi.

Per quanto riguarda la Sede di Palermo, le Aree 1 e 2, quali porzioni del complesso della ex Stazione ferroviaria "Lolli", recentemente acquistate dalla LUMSA ed interessate alla trasformazione progettuale, sviluppano circa 5.300 mq, tra aule (1.150 mq) biblioteca (368 mq) sala lettura (506 mq) sala polifunzionale (101 mq) aula magna (475 mq) studi dei docenti ed uffici (289 mq) sala espositiva (57 mq) spazi esterni verdi (1300 mq) spazi coperti (1060 mq) e una cappella (38 mq). Nell'area 3 di circa 1.600 mq., anch'essa parte della ex stazione "Lolli", sono in corso i lavori di trasformazione dei due padiglioni cosicché l'Ateneo recupererà un totale di circa 1.630 mq tra aule per la didattica (447 mq) parcheggio (780 mq) e spazi verdi (400 mq). Il tutto su una superficie complessiva pari a 7.000 mq circa.

Complessivamente la dotazione strutturale è adeguata alle dimensioni dell'Ateneo e monitorata in maniera puntuale e tecnologicamente avanzata. Oltre agli strumenti sopra descritti, la verifica dell'adeguatezza delle risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione dell'Ateneo avviene anche attraverso l'analisi delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti; allorquando queste evidenziano delle criticità, l'Università attiva delle azioni di miglioramento e ne verifica l'efficacia nell'ambito delle stesse Commissioni.

Oltre alle aule per la didattica e per i servizi sono stati realizzati nelle sedi di Palermo e Roma alcuni spazi specificatamente dedicati alla ricerca, come i due laboratori di psicologia nella sede di piazza delle Vaschette (circa 40 mq) e l'aula Dottorandi nella sede di Pompeo Magno (circa 20 mq) a Roma e il laboratorio del CNR nella sede di Palermo (All. 1).



Andamento KPI Ateneo

Riferimento

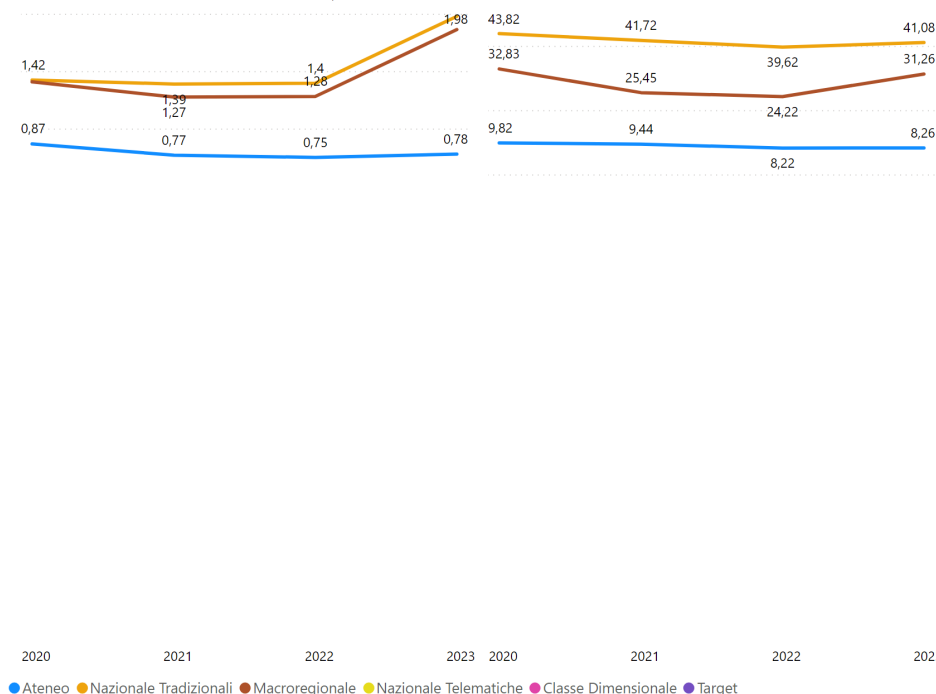
AVA3

Edizione 10/2024

Ambito B - Gestione delle risorse

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

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



Dettaglio

Punti di Forza:

- L' Ateneo nell'autovalutazione dichiara che in relazione didattica programmata e delle altre attività vengono stimati i fabbisogni di spazi con l'attività dei Dipartimenti che allocano gli spazi alle diverse attività (prevalentemente didattiche) e poi avviene un monitoraggio (student booking) dell'occupazione effettiva con riallocazione delle attività. Per quanto riguarda la didattica da programmare e l'istituzione di nuovi CdS è verificata la disponibilità di risorse strutturali, sia in termini funzionali che di disponibilità effettiva. Il PTS 2022-2025 fornisce evidenza tra i punti di debolezza dell'esigenza di risorse strutturali per la didattica e a tal fine l'Ateneo sta ponendo in essere azioni finalizzate ad incrementare gli spazi disponibili nello specifico per la sede di Palermo.

Aree di miglioramento:

- Limitata evidenza di come l'Ateneo verifichi sistematicamente la dotazione di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali per le attività di ricerca e terza missione per prevenire situazioni di criticità come quella emersa nell'audit di un Phd che ha evidenziato inadeguatezza degli spazi per lo studio personale (mancanza di una stanza dei dottorandi).

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti negativi e confronti sempre negativi. Si raccomanda di aumentare gli spazi per la didattica e per la ricerca.

Fascia di valutazione: Parzialmente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**PTS 2002-2025

Descrizione:

Dettagli:

File:Piano Triennale di sviluppo 2022-2025.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.3.2-All. 1 Convenzione per la condivisione degli spazi LUMSA (sede di Palermo)-CNR-Ismed

Descrizione:

Dettagli:

File:Convenzione Operativa Spazi CNR-LUMSA_signed-signed.pdf

- **Titolo:**B.3.2-All. 2 Verbale del CdA del 13 dicembre 2023

Descrizione:

Dettagli:Delibera del Consiglio di Amministrazione con cui vengono definite le direttive e gli obiettivi del 2024 della struttura amministrativa

File:Estratto verbale CdA 13_12_2023 con allegato.pdf

B.4) Attrezzature e Tecnologie

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

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

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

Autovalutazione:

L'Ateneo adotta un approccio coordinato in tema di ICT, volto a tenere sempre uniformati i processi informatici gestiti nei diversi Dipartimenti. Ciò si riscontra nella strategia di pianificazione, di gestione, di controllo e di miglioramento delle attrezzature e delle tecnologie, ovvero degli asset fisici e software del sistema ICT della LUMSA, nonché nei processi ad essi correlati.

In tema ICT, la strategia di pianificazione, su indicazione del Responsabile del Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche (RSI), viene proposta al CdA dalla Commissione ICT d'Ateneo (All. 1) e trova la sua definitiva formulazione all'interno del [Piano Triennale di Sviluppo dell'Ateneo](#) (Sezione 8.8), tenendo conto anche degli obiettivi e delle azioni proposte nell'ambito della programmazione triennale del sistema universitario nazionale.

Tale strategia è rivolta all'efficientamento del funzionamento complessivo dell'amministrazione, ma soprattutto alla Didattica, alla Ricerca ed alla Terza missione. Un programma di interventi per il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche per la digitalizzazione della Didattica e della Ricerca, oltre che dei servizi agli studenti.

La capacità di crescita e sviluppo delle moderne società globali si fonda sempre più sulla centralità della Conoscenza, del Sapere, della Ricerca e dell'Innovazione. Per tale ragione l'Università risponde alla necessità di garantire modelli innovativi di spazi, infrastrutture e tecnologie funzionali ad attività didattiche, divulgative e di ricerca, che coinvolgano l'intera comunità universitaria e il territorio.

Le fasi attuative passano poi attraverso la presentazione al Direttore generale, su base annuale, di una proposta di progetti esecutivi da parte del RSI (All. 2); si tratta di progetti che, ai fini della definizione del budget, legittimano gli iter di approvvigionamento secondo le procedure previste dal [Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità](#).

In tema di attrezzature e tecnologie, a livello strategico, l'Ateneo definisce e fissa all'interno del PTS le linee di intervento per raggiungere gli obiettivi di miglioramento di gestione degli asset tecnologici e dei processi (All. 3). Inoltre, la particolare contingenza della situazione pandemica, ha indotto il RSI a formulare nell'anno 2020 un piano strategico straordinario e tecnologico, a valere anche sulla fase post pandemica (All. 4).

In particolare, l'Ateneo si muove secondo le seguenti linee di azione:

A) - continuo rinnovo degli asset fisici e software, con particolare riferimento alle infrastrutture informatiche e multimediali rivolte agli studenti ed alla didattica frontale ed ibrida. In particolare, è in fase di totale rinnovo il parco switch presso tutte le sedi ed il parco firewall;

- nuovi Personal Computer "all in one" con integrata funzione di scrittura su schermo touch, telecamere di ripresa e trasmissione via web delle attività;

- nuovi impianti di diffusione audio e microfonici per rendere ottimale l'interazione;

- suite di programmi Cloud per la fruizione delle attività in modalità locale e remota, per l'editing, per la collaborazione (es. adozione della soluzione Google Workspace);

- creazione di aule di nuovissima concezione sia per quanto riguarda le tecnologie sia per quanto riguarda gli arredi, al fine di erogare una didattica collaborativa e multifunzionale anche ibrida.

Più precisamente, l'Ateneo a partire dal 2020 ha investito nel rinnovo totale delle attrezzature suddette presso tutte le aule didattiche di tutte le sedi, proprio nell'ottica di rendere un'ottimale esperienza didattica sia frontale che a distanza. Un piano ingente, che ha interessato la totalità delle aule e sale, per complessivi 72 Personal Computer "all in one" di cattedra con schermo touch per la scrittura, 93 microfoni da tavolo, 65 amplificatori, 72 radio microfoni, 70 video proiettori, 72 telecamere. Inoltre sono state completamente rinnovate le attrezzature multimediali dei centri convegni "Traspontina", "Giubileo" e Palermo.

Sono state realizzate due aule di nuovissima concezione (Aula "Tincani" Traspontina ed "AULA 4" P. Magno) con podio multimediale, domotica, doppia proiezione, sistemi di ripresa che seguono il docente durante i suoi spostamenti in aula, sistemi audio per l'ottimale intervento anche da parte della platea. Ne sono in programma altre due nel prossimo anno, una a Roma ed una a Palermo; quest'ultima è in fase di allestimento.

Tutte le suddette attrezzature sono sottoposte a processo di qualità per la verifica e manutenzione, come illustrato al punto G).

Per quanto riguarda l'adozione della Suite Workspace di Google, essa ha consentito a tutto il personale docente e non docente ed agli studenti, di disporre un ambiente collaborativo per il lavoro e la didattica.

Il tipo di contratto sottoscritto, assegna agli studenti molte funzionalità (GMail, Presentazioni, Fogli, Drive, Documenti, Meet, Classroom, ecc.) e ai docenti delle funzionalità evolute (contratto Google Workspace for Education Plus) con anche la possibilità di registrare le lezioni, ottenere il registro delle presenze, ecc. È prevista l'integrazione nativa, all'interno della Workspace, delle funzionalità di intelligenza artificiale generativi "Gemini".

B) Censimento automatico degli asset fisici e software, con particolare riferimento alle infrastrutture informatiche rivolte ai docenti, al personale non docente ed al governo centrale dei sistemi

Nell'anno 2022 è stato dato il via ad un progetto per l'introduzione in Ateneo di un software specifico per l'inventario; si tratta di una piattaforma software volta alla gestione di inventory/discovery del parco macchine utilizzato in LUMSA, basata su OCS Inventory;

La piattaforma OCS permette le operazioni di inventory/discovery degli asset aziendali (in maniera automatica o manuale) e di deploy massivo di software/script. La piattaforma OCS, che garantisce il supporto multiplatforma ed è dotata di interfaccia web based di monitoraggio, interagisce con la piattaforma ITSM (<https://itsm.lumsa.it>), illustrata al punto D).

C) Mappatura e descrizione degli asset architetture

Il Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche tiene costantemente aggiornato il documento di ingegneria deputato a descrivere nel dettaglio lo stato delle reti trasmissive e degli apparati di networking su di esse insistenti. Data la riservatezza delle informazioni in esso contenute, sul piano della sicurezza delle reti, la sua consultazione è possibile previa sottoscrizione di un NDA.

D) promozione del miglioramento continuo dei servizi IT principalmente in favore degli studenti, tramite lo strumento ITSM

L'IT Service Management (ITSM), incentrato sulle esigenze degli studenti e sui servizi IT per gli studenti, piuttosto che sui sistemi IT in sé stessi, descrive i processi e gli strumenti utilizzati dal team IT LUMSA per gestire i servizi IT, in maniera completa, e riguarda tutte le tecnologie dell'informazione all'interno della LUMSA.

Nell'anno 2022, è stato dato il via ad un progetto per l'implementazione di una soluzione ITSM basata su tecnologia Microsoft (<https://itsm.lumsa.it>), scalabile, integrata/integrabile con altre piattaforme, volta a:

- fornire agli utenti processi guidati, sfruttando ed esplodendo le potenzialità dell'interfaccia process driven offerta dalla piattaforma MS Dyn CE;

- ottimizzare i tempi di routing delle richieste e ridurre quelli di gestione;

- ottimizzare il processo di assegnazione delle attività mediante opportuna configurazione;

- fornire ai responsabili del Service Desk strumenti di monitoraggio sui carichi di lavoro dei singoli gruppi;

- migliorare la customer satisfaction grazie ad un flusso di comunicazione automatico che notifica agli studenti l'avanzamento delle attività nell'offrire loro supporto per i servizi IT.

E) Service Desk esterno per la prima assistenza relativa ai servizi IT

Perseguendo il medesimo obiettivo del punto C), ossia migliorare la qualità dell'assistenza rivolta agli studenti nella fruizione dei servizi IT, nell'anno 2023 è stato istituito un Service Desk in outsourcing, collegato con il Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche LUMSA.

Esso fornisce assistenza di primo livello agli studenti per i seguenti aspetti:

- Posta elettronica

- WiFi

- Consultazione banche dati biblioteche

- APP (UniLumsa)

Il servizio si articola durante la finestra 09.00 – 18.00 dei giorni feriali e richiede da parte degli operatori esterni una conoscenza delle applicazioni fornite dalla LUMSA, necessaria per effettuare una preliminare valutazione delle richieste di assistenza inoltrate dagli studenti. L'escalation di secondo livello è sul personale interno LUMSA appartenente al Settore IT.

Il servizio è monitorato mensilmente dal RSI tramite file di rendicontazione redatti dall'outsourcer (All. 5).

F) Migliorare la copertura dell'assistenza delle soluzioni software e delle licenze software

Il Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche, in collaborazione con l'Ufficio Acquisti, tende a dare la massima copertura, da un punto di vista manutentivo, alle applicazioni software in uso presso la LUMSA, più precisamente

<https://www.lumsa.it> (CMS Drupal 6 / Codice PHP)

<https://elearning.lumsa.it> (CMS Moodle / Codice PHP)

<https://intranet.lumsa.it> (Wordpress 4 / Codice PHP)

<https://paghe.lumsa.it> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://ricercascientifica.lumsa.it> (EzPublish / Codice PHP)

<https://www.lumsanews.it> (CMS Wordpress / Codice PHP)

<https://masterschool.lumsa.it> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://mastermsdg.lumsa.it> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://eis.lumsa.it> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://bettereregulation.lumsa.it> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://oldbettereregulation.lumsa.it> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://www.alumnilumsa.it> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://mbf.lumsa.it> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://valstat.lumsa.it/> (Wordpress 4 / Codice PHP)

<https://questionario-orientamento.lumsa.it/> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://www.lumsa.it/livechat> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

<https://www.lumsa.it/webtool/contenuti> (CMS Drupal 7 / Codice PHP)

tramite contratti di assistenza di durata non inferiore ad un anno, nonché a garantire il rinnovo a regolare scadenza delle licenze di tutti gli apparati tecnologici che le prevedono (es. Firewall, PC, ambienti di virtualizzazione dei server e dei desktop, back up centralizzati, soluzioni di firma digitale, WiFi, soluzioni di cyber security, ecc.).

G) processo di qualità per la mappatura, la manutenzione, la rendicontazione ed il miglioramento degli asset tecnologici

Il Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche segue un processo di qualità nell'assicurare l'adeguatezza degli asset tecnologici, secondo lo schema PLAN, DO, CHECK, ACT, in particolar modo quelli massimamente esposti all'utilizzo da parte dei docenti e degli studenti presso le aule didattiche.

Tale processo prevede:

- la mappatura ed il costante aggiornamento delle consistenze (apparati audio, apparati video, Personal computer e thin client, ecc.) presso ciascuna aula
- la pianificazione da parte del RSI di un intervento di verifica presso tutte le aule, con cadenza semestrale, affidato al personale tecnico interno
- la compilazione di un rapporto di check degli asset di ciascuna aula, da parte del tecnico di sede, con la descrizione degli interventi eseguiti a correzione e di quelli eventualmente da indirizzare per la correzione. Tali rapporti evidenziano eventualmente la necessità di sostituzione di asset o di svecchiamento dei medesimi
- l'ingaggio di fornitori esterni ove necessario
- la compilazione di uno schema di riepilogo da parte del RSI (All. 6-7).

Oltre a questa attività programmata periodica (manutenzione preventiva), viene svolta quotidianamente un'attività di check e di correzione su base chiamata.

Punti di Forza:

- L'Ateneo nell'autovalutazione, nei documenti forniti e nell'audizione durante la visita in loco ha fornito adeguata evidenza della propria strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e tecnologie, inclusi i sistemi informatici a supporto delle proprie missioni e attività in coerenza con la propria pianificazione strategica. Un ruolo chiave nella strategia di gestione e manutenzione

delle attrezzature e tecnologie è assunta sia dal Responsabile del Settore Sistemi informativi, sia dalla Commissione permanente ICT con la predisposizione del piano annuale o pluriennale di macro-progetti strategici in ambito ICT e con la valutazione delle richieste presentate dalle strutture per la didattica e la ricerca (Dipartimenti) e dall'amministrazione.

Aree di miglioramento:

- nessuna

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

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

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

L'inventario risulta completo e aggiornato.

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

L'Ateneo ha avviato la definizione di alcuni approcci strategici per la pianificazione e la gestione delle attrezzature e delle tecnologie.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Regolamento d'Ateneo per l'utilizzo delle risorse informatiche

Descrizione:Disciplina l'uso delle infrastrutture e delle risorse informatiche dell'Università e indica le politiche di controllo da adottare per la sicurezza e l'integrità del sistema informatico dell'Università, in conformità alla vigente normativa in materia

Dettagli:

File:regolamento_risorse_informatiche.pdf

- **Titolo:**Programmazione triennale ministeriale 2021/2023

Descrizione:Progetto presentato nell'ambito della programmazione triennale 2021/2023 (Pro3) - Attività anno 2023

Dettagli:

File:PRO3_LUMSA.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.4.1-All. 1 Regolamento sul funzionamento della Commissione permanente per le attività di indirizzo dell'ICT di Ateneo

Descrizione:

Dettagli:

File:Regolamento-funzionamento-Commissione-permanente-attivita-ICT.pdf

- **Titolo:**B.4.1-All. 2 Proposta annuale progetti e budget

Descrizione:Proposta annuale del RSI al DG di progetti e budget per il 2024

Dettagli:

File:PROPOSTA PROGETTI ICT 2024.pdf

- **Titolo:**B.4.1-All. 3 Verbale del CdA del 13 dicembre 2023

Descrizione:Delibera del Consiglio di Amministrazione con cui vengono definite le direttive e gli obiettivi del 2024 della struttura amministrativa

Dettagli:Punto 9 dell'OdG con relativo allegato (in particolare vd pagg. 11-13)

File:Estratto verbale CdA 13_12_2023 con allegato.pdf

- **Titolo:**B.4.1-All. 4 Piano tecnologico straordinario 2020 per l'emergenza Covid-19

Descrizione:

Dettagli:

File:Piano tecnologico straordinario 2020.pdf

- **Titolo:**B.4.1-All. 5 Report service desk

Descrizione:

Dettagli:

File:Report Service Desk luglio 2023.jpg

- **Titolo:**B.4.1-All. 7 Modulo per la manutenzione preventiva delle tecnologie

Descrizione:

Dettagli:

File:Modulo-intervento-tecnologie.xlsx

- **Titolo:**B.4.1-All. 6 Gestione tecnologie aule e spazi

Descrizione:

Dettagli:

File:DEFINITIVO-GESTIONE-tecnologie-SEM1-2024.xlsx

B.4.2) Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

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

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

Autovalutazione:

Per il punto di attenzione B.4.2.1 valgono le stesse premesse espresse al punto B.4.1.1 circa l'approccio coordinato in tema di ICT, volto a tenere sempre uniformati i processi informatici gestiti nei diversi Dipartimenti e circa la strategia di pianificazione e le fasi attuative (vd. sezione 8.8 del [PTS](#)).

Il Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche segue un processo di qualità nell'assicurare l'adeguatezza degli asset tecnologici relativi alle attività didattiche, di ricerca e terza missione, secondo lo schema PLAN, DO, CHECK, ACT, in particolar modo quelli massimamente esposti all'utilizzo da parte dei docenti e degli studenti presso le aule didattiche.

Tale processo prevede:

- la mappatura ed il costante aggiornamento delle consistenze (apparati audio, apparati video, Personal computer e thin client, ecc.) presso ciascuna aula;
- la pianificazione da parte del RSI di un intervento di verifica presso tutte le aule, con cadenza semestrale, affidato al personale tecnico interno;
- la compilazione di un rapporto di check degli asset di ciascuna aula, da parte del tecnico di sede, con la descrizione degli interventi eseguiti a correzione e di quelli eventualmente da indirizzare per la correzione; tali rapporti evidenziano l'eventuale necessità di sostituzione di asset o di svecchiamento dei medesimi;
- l'ingaggio di fornitori esterni ove necessario;
- la compilazione di uno schema di riepilogo da parte del RSI (All. 1-2).

Oltre a questa attività programmata, di carattere periodico (manutenzione preventiva), viene svolta quotidianamente un'attività di check e di correzione su base chiamata.

Riguardo, per esempio, alla copertura WiFi delle strutture di Ateneo, gli investimenti hanno seguito un'impostazione strategica nel differenziare i livelli di servizio in funzione degli obiettivi della copertura radio e più precisamente:

- aree libere di aggregazione e studio;
- aree didattiche;
- residenze universitarie;
- personale "nomadico".

Da un punto di vista tecnologico, conseguentemente, gli asset messi in campo hanno seguito l'impostazione strategica ed oggi presso le varie aree di tutte le sedi della LUMSA, l'utente che cerca tramite il proprio dispositivo una rete radio WiFi LUMSA, individua differenti SSID, corrispondenti appunto ai differenti tipi di servizio erogato:

- aree libere di aggregazione e studio

sono caratterizzate dalla presenza di una rete radio WiFi con SSID denominato Lumsawifi e Lumsa-Aule-11-12-13 (quest'ultimo presso le aree esterne al complesso di via Filippo Parlatore, 65 Palermo)

- aree didattiche (aule e centri congressi)

sono caratterizzate dalla presenza di una rete radio WiFi con SSID denominato LUMSA WI-FI HD. Si tratta di aree coperte da access point pensati per l'elevata concentrazione di utenti e da una retrostante rete di trasporto in fibra ottica dedicata allo scopo, proprio per favorire l'utilizzo del WiFi in caso di utilizzo di applicativi software cloud, esercitazioni in aula, test, ecc.

- residenze universitarie

sono caratterizzate dalla presenza di una rete radio WiFi con SSID denominato Lumsa-Residenza. Si tratta di aree coperte da access point pensati per una maggiore velocità di collegamento, intendendo la LUMSA offrire agli ospiti delle proprie residenze universitarie anche la possibilità di eseguire streaming.

- personale "nomadico"

sono caratterizzate dalla presenza di una rete radio WiFi con SSID denominato Eduroam. La LUMSA ha aderito alla rete Eduroam (Education Roaming), consentendo l'accesso alla rete informatica degli atenei federati, attraverso la connessione alla rete WiFi; gli studenti ospiti ed i docenti appartenenti ad altre università possono accedere alla rete WiFi LUMSA denominata "Eduroam" con le medesime credenziali rilasciate loro dagli atenei di appartenenza.

Al fine di garantire la pluralità di accesso e limitare i disagi causabili agli utenti da un improprio utilizzo del servizio, il medesimo viene erogato con le seguenti caratterizzazioni:

- a ciascuno studente è consentita una velocità non superiore a 4Mbps;
- a ciascun docente è consentita una velocità non superiore a 10Mbps;
- ciascuna sessione di collegamento ha una durata temporale limitata in caso di completa inattività, pari a 30 minuti per gli utenti studenti.

Per quanto riguarda invece le reti WiFi "Lumsa-Residenza", a ciascun utente è consentita una velocità non superiore a 15Mbps e ciascuna sessione di collegamento ha una durata temporale limitata in caso di completa inattività, pari a 8 ore.

Le credenziali di accesso alla casella di posta elettronica di Ateneo (@lumsastud.it) e alla rete WiFi sono sempre identiche e vengono assegnate automaticamente allo studente al momento della sua immatricolazione. Un eventuale cambio di password per l'accesso all'area personale dei Servizi Studenti (Mi@LUMSA) implica il cambio automatico della password per casella di posta elettronica/WiFi, entro alcuni minuti.

Esiste dunque un meccanismo automatico di provisioning, che consente in ogni momento di ottenere la mappatura degli utenti attivi.

Come detto a proposito della descrizione del punto di attenzione B.4.1.1, la strategia di pianificazione ed evoluzione dei servizi informatici proposta dal Responsabile del Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche (RSI) trova la sua definitiva formulazione all'interno del Piano Triennale di Sviluppo (PTS) dell'Ateneo.

In termini evolutivi, il PTS attualmente in vigore fissa un obiettivo di maggior velocità per i collegamenti WiFi, nei seguenti termini:

- studenti: evolvere da 4Mbps a 10Mbps;
- docenti: evolvere da 10Mbps a 15Mbps.

Pertanto, il Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazione e Statistiche è impegnato nel raggiungimento di tale obiettivo entro l'anno 2025.

L'obiettivo passa attraverso il preventivo incremento del 30% della capacità dei circuiti trasmissivi retrostanti, anch'esso obiettivo dell'attuale PTS.

Il servizio WiFi di Ateneo ed i suoi asset sono sottoposti a processo di qualità per la mappatura, la manutenzione, la rendicontazione ed il miglioramento degli asset tecnologici, pertanto il Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche assicura l'adeguatezza degli asset tecnologici WiFi, secondo lo schema PLAN, DO, CHECK, ACT.

Tale processo prevede:

- la mappatura ed il costante aggiornamento delle consistenze degli apparati WiFi di aula;
- la pianificazione da parte del RSI di un intervento di verifica presso tutte le aule, con cadenza semestrale, affidato al personale tecnico interno;
- la compilazione di un rapporto di check degli asset di ciascuna aula, da parte del tecnico di sede, con la descrizione degli interventi eseguiti a correzione e di quelli eventualmente da indirizzare per la correzione; tali rapporti evidenziano eventualmente la necessità di sostituzione di asset o di svecchiamento dei medesimi
- l'ingaggio di fornitori esterni ove necessario
- la compilazione di uno schema di riepilogo da parte del RSI.

Oltre a questa attività programmata periodica (manutenzione preventiva), naturalmente viene svolta quotidianamente un'attività di check e di correzione su base chiamata (All. 1-2).

Il livello di copertura del servizio WiFi di Ateneo è oramai pressoché totale (pressoché nel senso che vanno considerate le fisiologiche caratteristiche tecnologiche di questo servizio in termini di possibili ostacoli e relativa attenuazione di segnale).

Tutte le aule didattiche, centri convegni, sale riunioni e luoghi aggregativi e di studio sono coperti dal servizio (All. 3).

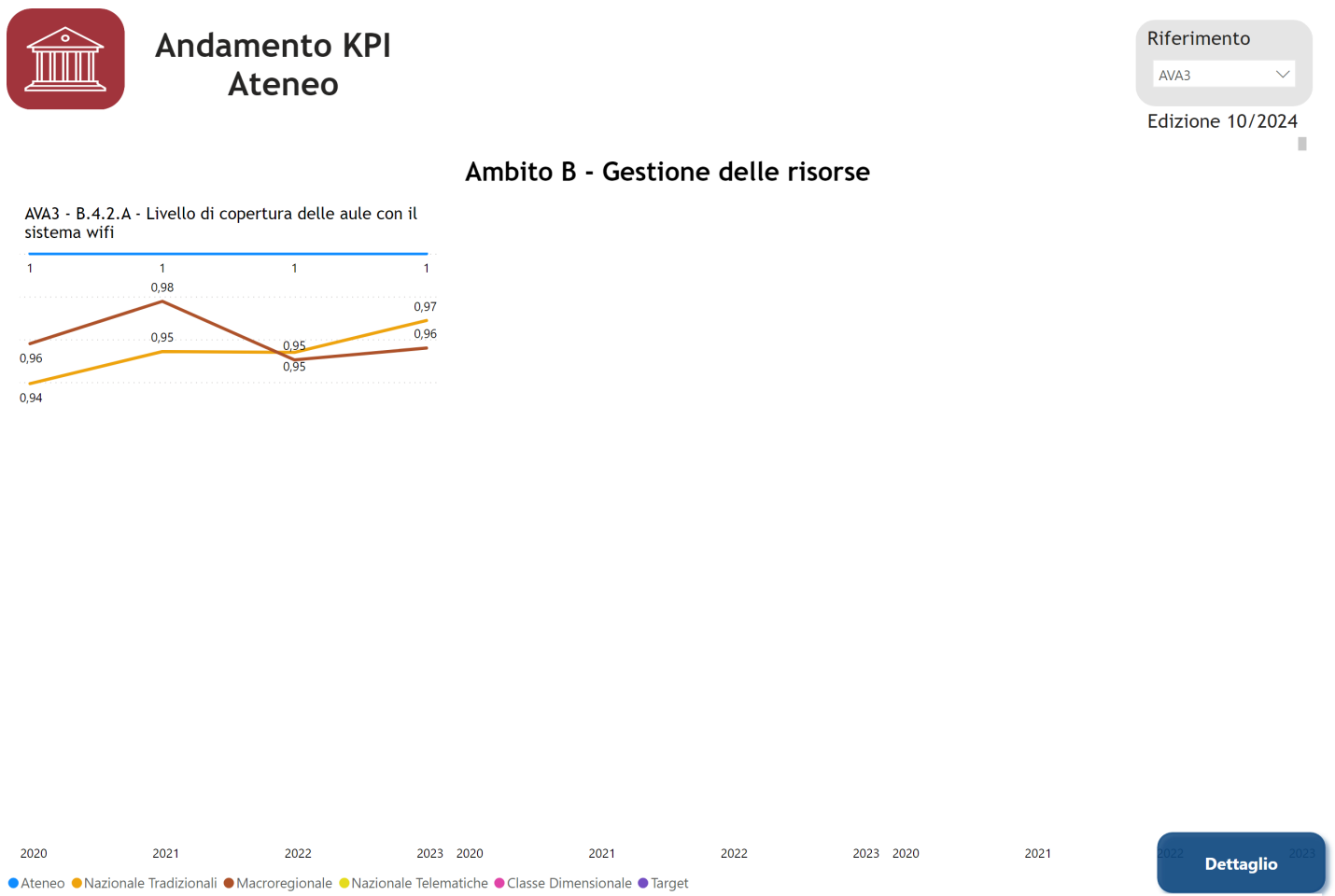
Con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'assistenza rivolta agli studenti nella fruizione dei servizi IT, nell'anno 2023 il servizio WiFi è

stato sottoposto al Service Desk esterno per la prima assistenza relativa ai servizi IT.

Il servizio si articola durante la finestra oraria 09.00 – 18.00 dei giorni feriali e richiede da parte degli operatori esterni una conoscenza delle applicazioni fornite dalla LUMSA, necessaria per effettuare una preliminare valutazione delle richieste di assistenza inoltrate dagli studenti. L'escalation di secondo livello è sul personale interno LUMSA appartenente al Settore IT.

Il servizio è monitorato mensilmente dal RSI tramite file di rendicontazione redatti dall'outsourcer (All. 4).

Le azioni illustrate non solo riflettono l'impegno nell'assicurare un ambiente didattico efficiente e all'avanguardia ma sono anche in linea con l'obiettivo più ampio di contribuire ad una gestione moderna e orientata al futuro delle infrastrutture della LUMSA. Inoltre, risulta evidente come la forte crescita della domanda dei servizi IT, alla luce dei dati raccolti e del consistente sviluppo delle tecnologie della didattica, rappresentino la base per continuare ad adeguare e migliorare l'organizzazione dei servizi IT alle nuove esigenze sia in termini di risorse umane che economiche.



Punti di Forza:

- Evidenza documentale, confermata nel corso delle audizioni durante la visita, di come l'Ateneo monitori in modo sistematico affinché le attrezzature e le tecnologie dei Dipartimenti siano adeguate per didattica, ricerca e TM, al pari di quelle per le attività gestionali e alla rete Wi-Fi, attraverso attività programmate finalizzate a verificarne il funzionamento in modo preventivo, ma anche su richiesta.

Aree di miglioramento:

- Limitata evidenza documentale del monitoraggio circa l'adeguatezza delle attrezzature e tecnologie a beneficio di soggetti con particolari esigenze, sebbene durante la visita in loco è emerso che considerate le limitate dimensioni dell'Ateneo, le esigenze specifiche che emergono sono subito prese in carico.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

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

Indicatori (eventuale commento):

Tutte le aule risultano coperte dal wifi

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Regolamento d'Ateneo per l'utilizzo delle risorse informatiche
Descrizione:Disciplina l'uso delle infrastrutture e delle risorse informatiche dell'Università e indica le politiche di controllo da adottare per la sicurezza e l'integrità del sistema informatico dell'Università, in conformità alla vigente normativa in materia
Dettagli:
File:regolamento_risorse_informatiche.pdf
- **Titolo:**Proposta annuale progetti e budget
Descrizione:Proposta annuale del RSI al DG di progetti e budget per il 2024
Dettagli:
File:PROPOSTA PROGETTI ICT 2024.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.4.2-All. 1 Gestione tecnologie Gestione aule e spazi
Descrizione:
Dettagli:
File:DEFINITIVO-GESTIONE-tecnologie-SEM1-2024.xlsx
- **Titolo:**B.4.2-All. 2 Modulo per la manutenzione preventiva delle tecnologie
Descrizione:
Dettagli:
File:Modulo-intervento-tecnologie.xlsx
- **Titolo:**B.4.2-All. 3 Elenco hot spot wifi
Descrizione:Mappa delle coperture delle aule ed altri luoghi di aggregazione
Dettagli:
File:Elenco hot spot WiFi LUMSA.pdf
- **Titolo:**B.4.2-All. 4 Report service desk
Descrizione:
Dettagli:
File:Report Service Desk luglio 2023.jpg

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

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

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

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

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

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

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

Autovalutazione:

La LUMSA non ha attivato Corsi di Studio integralmente o prevalentemente a distanza. Tuttavia, a valle dell'esperienza maturata negli anni della pandemia di Covid, l'Ateneo ha stabilito, al fine di favorire una didattica inclusiva nei confronti di studenti con particolari esigenze lavorative, sanitarie, personali o familiari, di offrire la possibilità di una didattica *blended* (All. 1-2): il [PTS](#), in tal senso, tiene conto dell'esperienza della pandemia e della necessità di individuare strategie per garantire un equilibrio tra utilizzo della didattica online e scelta preferenziale per la didattica in presenza.

Le infrastrutture informatiche (vd. in dettaglio B.4.1), che negli anni della pandemia hanno consentito la normale prosecuzione delle attività didattiche, sono pertanto oggi utilizzate per favorire la partecipazione alle attività didattiche di studenti con particolari necessità, e si affiancano alle tradizionali attività didattiche in presenza.

L'Ateneo, in questa prospettiva, provvede al mantenimento e all'implementazione di infrastrutture e servizi di supporto alla didattica *blended* in modalità sincrona: tali servizi sono sia di natura tecnica, e di competenza dei relativi uffici informatici di Ateneo, sia di natura culturale. In particolare, l'Ateneo prosegue - anche dopo la conclusione dell'esperienza pandemica - nell'offerta ai propri docenti di corsi finalizzati alla progettazione, programmazione ed erogazione della didattica a distanza (vd. All. 3-4 predisposti in attuazione delle [Linee Guida d'Ateneo](#)). In Ateneo è presente un'area organizzativa denominata Didattica innovativa e Faculty Development, a cui è dedicata una sezione del [sito web](#) d'Ateneo accessibile anche dall'esterno, fra i cui obiettivi vi è anche quello della formazione sulla didattica *blended*. Nell'ambito del Faculty Development, i Dipartimenti nominano un Referente che si occupa di coordinare e calendarizzare le iniziative formative con i relatori, monitorare le presenze e la soddisfazione dei partecipanti.

Le infrastrutture tecnologiche adottate per la didattica *blended* sincrona risultano adeguate, efficaci e facilmente utilizzabili dagli utenti. Nelle aule sono presenti *device* (computer, telecamere, microfoni) che consentono agevolmente il collegamento con gli studenti eventualmente necessitati a frequentare da remoto. Le modalità di accesso per gli utenti, inclusi quelli con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES) sono adeguatamente descritte sul [sito di Ateneo](#) ed è fornita, oltre al supporto offerto dalla Commissione di Ateneo per gli studenti disabili e con DSA e, più in generale, dalle segreterie studenti e didattiche, assistenza tecnica da parte del personale tecnico presente nelle sedi per risolvere eventuali problemi o difficoltà (All. 5-6).

L'accesso alle infrastrutture e ai servizi per la didattica *blended* è consentito mediante l'uso della propria identità digitale fornita dall'Ateneo a studenti e personale docente.

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

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

Fascia di valutazione: Non applicabile

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.4.3-All. 1 Regolamento per il riconoscimento dello status di studente lavoratore, studente atleta e studente in situazione di difficoltà

Descrizione:

Dettagli:

File:regolamento-riconoscimento-status-studente-lavoratore-studente-atleta-studente-situazione-difficolta.pdf

- **Titolo:**B.4.3-All. 2 Estratto del Verbale del Senato Accademico del 26 gennaio 2024

Descrizione:Delibera del Senato Accademico con cui si stabilisce di proseguire anche nell'a.a. 2024/2025 la "didattica inclusiva"

Dettagli:

File:estratto verbale senac 26 gennaio 2024_modalità didattica.pdf

- **Titolo:**B.4.3-All. 3 Calendario degli incontri formativi dei docenti 2022-2024

Descrizione:Viene riportato l'elenco degli eventi 2022-2024 con i relativi link alle locandine e pagine del sito d'Ateneo

Dettagli:

File:Incontri Faculty Development.pdf

- **Titolo:**B.4.3-All. 4 Estratto del Verbale del Senato Accademico del 21 settembre 2023

Descrizione:Delibera del Senato Accademico degli incontri formativi dei docenti per l'a.a. 2023/2024

Dettagli:

File:calendario incontri formativi docenti.pdf

- **Titolo:**B.4.3-All. 5 Regolamento di Ateneo per il Servizio agli studenti con disabilità ed i Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA)

Descrizione:

Dettagli:

File:D.R. Regolamento Servizio per gli studenti con disabilità e DSA.pdf

- **Titolo:**B.4.3-All. 6 Gestione dei servizi per l'immatricolazione degli studenti con disabilità e DSA

Descrizione:

Dettagli:

File:Istruzione servizi per gli studenti con disabilità e con DSA rev3.pdf

B.5) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1) Gestione delle informazioni e della conoscenza

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

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

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

Autovalutazione:

B.5.1.1 - L'Ateneo dispone di più sistemi informativi integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione delle informazioni.

Tale integrazione, a seconda dei casi, è di tipo automatica, ovvero semi-automatica, ovvero semi-automatica con intervento da parte del personale dell'Unità (vd. schema dei principali sistemi informativi in All. 1).

Un simile schema non è anomalo nel panorama degli atenei italiani, giacché in nessun ateneo esiste un unico sistema informativo completamente integrato; non esiste infatti alcun player di mercato che abbia sviluppato una soluzione nativamente integrata per gestire tutti i vari pillar (student system, contabilità, paghe, personale, ricerca, ecc. ecc.).

Lo stesso Consorzio Cineca, principale player, di fatto propone agli atenei software di varia natura la cui integrazione non è sempre nativa e semplice.

L'assetto strategico dei sistemi informativi dell'Ateneo si sviluppa sulla base delle proposte del Responsabile del Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche (RSI); la pianificazione che ne deriva e che viene concordata con l'Ateneo, trova accoglimento all'interno del [Piano Triennale di Sviluppo \(PTS\) dell'Ateneo](#).

Nell'attuale PTS (2022-2025), le linee strategiche di evoluzione dei sistemi informativi dell'Ateneo sono descritte nella sezione 8.8. A sua volta, le linee strategiche triennali vengono suddivise per anno solare, in modo da approssciare i vari temi sul piano attuativo ed in relazione al bilancio assegnato (All. 2-3).

L'evoluzione strategica dei Sistemi Informativi di Ateneo tiene conto di un obiettivo generale di tipo sistemico, che consenta di affrontare i vari temi evolutivi in ottica di integrazione, correttezza, affidabilità e sicurezza delle informazioni.

Da un punto di vista funzionale, la *service map* dei Sistemi Informativi dell'Ateneo può essere riassunta come da All. 4.

Ai fini della predisposizione di un sistema di condivisione delle informazioni, giocano un ruolo importante i siti tematici e le applicazioni web, alcune delle quali, come ad esempio il portale statistico [VALSTAT](#), vengono fatte evolvere sulla base delle necessità di monitoraggio da parte del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.

VALSTAT

Portale statistico di Ateneo, contiene in forma pubblica e ad accesso riservato i risultati delle indagini sull'opinione degli studenti frequentanti e non frequentanti sulla valutazione della didattica. I dati sono consultabili secondo una logica piramidale, ossia a ciascun docente è consentita la visualizzazione dei dati secondo la carica rivestita. La consultazione dei dati è anche estesa ai referenti della Qualità, ai rappresentanti degli studenti, ecc. Le rilevazioni partono dall'a.a. 2013-2014 sino ad oggi.

ANALISI STUDENTI E CRUSCOTTI KPI

Una volta effettuato l'accesso al [servizio](#), l'ambiente mette a disposizione:

-un report di indicatori AVA, calcolato sulla base dei dati effettivi contenuti in Esse3 LUMSA, aggiornato quotidianamente;

-un report giornaliero, calcolato alla mezzanotte sulla base dei dati contenuti in Esse3 LUMSA, relativo agli studenti immatricolati, cioè che effettuano l'ingresso in Ateneo. Immatricolati- standard, per abbreviazione di carriera, per studente decaduto, per studente rinunciatario, per trasferimento, pre- Iscritti ai concorsi, Idonei, rinunciatarî, sospensione.

alla diffusione delle informazioni all'interno della comunità accademica c'è il sito [intranet](#), fruibile anche in modalità extranet. Esso è strutturato nelle seguenti sezioni:

-Recapiti telefonici ed e-mail

-Elenco docenti

- Modulistica
- Servizi informatici
- Progetto antiplagio
- Regolamenti
- Convenzioni
- Incontri di formazione e materiali
- Modello organizzativo e di gestione
- Assicurazione della Qualità
- Area comunicazione
- Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (ex ASL)
- Area Privacy

ESSE3

Naturalmente, il sistema Student system della LUMSA, fornito in licenza d'uso dal Consorzio CINECA è quello che per elezione veicola tra tutti gli attori la principale quantità di informazioni. La *service map* di cui sopra illustra le varie tipologie di dati trattate dallo student system, tra le quali si evidenzia il registro lezioni, strumento di monitoraggio della quantità di ore di docenza erogata dai diversi Dipartimenti.

Il tema della integrazione, cioè della interoperabilità dei vari sistemi informatici e del loro "svecchiamento" è molto sentito in Ateneo e, seguendo le linee strategiche del PTS e su impulso dello stesso Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazioni e Statistiche, l'Ateneo ha inteso affidare ad un Advisor esterno lo *scouting* di soluzioni nel panorama universitario, in ottica evolutiva dei sistemi.

Sono in programma, all'interno del PTS, lo svecchiamento del *software* di contabilità e di quello per la gestione del Personale e le relative integrazioni rispetto al CRM.

Dunque, l'Ateneo ha intrapreso una strada di rinnovo di alcuni dei software "monolitici", in ottica integrativa dei vari software.

In ambito "portali", sono elementi di innovazione in via di adozione e/o sviluppo:

- JOBIRI, piattaforma di incrocio domanda/offerta per lavoro/stage/tirocini con conferimento automatico di open badge
 - Nuovo portale www.lumsanews.it sito di taglio giornalistico alimentato dal Master in giornalismo
 - Nuovo sito www.masterschool.it sito dedicato all'offerta post-laurea
 - Soluzione CINECA GDA (Gestione Didattica Ateneo) servizio dedicato alla gestione dell'offerta didattica specializzato nella progettazione dei corsi di studio e dei relativi ordinamenti e regolamenti didattici, le regole per la composizione dei piani di studio degli studenti, l'offerta formativa, i bandi di docenza e le coperture.
- Al fine di assicurare la protezione dei dati personali trattati attraverso i sistemi informativi sopra indicati, l'Ateneo si è strutturato internamente in modo da conformarsi al [D.lgs. 196/2003](http://www.garanteprivacy.it/D.lgs.196/2003), armonizzato con il Regolamento UE 2016/679 (c.d. "GDPR") tramite il D.lgs. 101/2018 e s.m.i., nonché a tutte le altre fonti del diritto applicabili, nazionali e sovranazionali.
- In particolare, si specifica che l'Ateneo, ai sensi degli articoli 24 e 32 del GDPR mette in atto misure tecniche e organizzative per garantire, la sicurezza dei dati e dimostrare la propria conformità al Regolamento. Fra queste misure vi rientrano, a titolo esemplificativo e non esaustivo:
- la nomina di un procuratore speciale dotato di poteri *privacy*, che agisce con il supporto di un Team privacy interno di Ateneo ed un Team di consulenti legali esterni;
 - la nomina di un Responsabile della Protezione dei Dati (RPD | DPO), i cui contatti sono stati comunicati agli interessati attraverso le varie informative predisposte dall'Ateneo;
 - l'implementazione di un sistema documentale interno che garantisce trasparenza nella gestione delle informazioni personali trattate ed efficienza in caso di: ispezioni delle Autorità competenti, controlli del Responsabile della Protezione dei Dati, istanze *privacy* degli interessati;
 - l'implementazione di apposite procedure per ottimizzare il processo di conformità alle sopracitate disposizioni normative, fra cui si citano, in particolare, la *data breach policy* (per la gestione di eventuali violazioni di sicurezza comportanti la perdita della riservatezza, integrità e/o disponibilità dei dati personali trattati), la *data retention policy* (che garantisce il rispetto del principio di limitazione della

conservazione dei dati personali), la procedura per l'esercizio dei diritti (per una gestione ottimale ed entro i termini di eventuali istanze *privacy* degli interessati), la procedura per la gestione dei progetti di ricerca (per adeguare tutti i progetti sviluppati dall'Ateneo, anche in collaborazione con altri enti ed imprese), etc.;

- la gestione dei ruoli *privacy* nei confronti dei fornitori esterni, mediante l'attività di valutazione lato GDPR in fase pre-contrattuale e la successiva di predisposizione di appositi contratti/nomine con i soggetti che operano in qualità di responsabili del trattamento;
- l'attività di valutazione della conformità di tali soggetti, mediante apposite *checklist* di verifica periodica della *compliance*;
- il conferimento di istruzioni funzionali al trattamento dei dati svolto dai soggetti che operano all'interno dell'Ateneo e per conto dell'Università;
- la pubblicazione di un Regolamento sul corretto utilizzo delle risorse informatiche di Ateneo (All. 5), che recepisce le indicazioni fornite dall'Autorità Garante per la protezione dei dati personali mediante le linee guida per posta elettronica e internet (Del. n. 13 del 1° marzo 2007);
- l'attività di formazione periodica in materia di protezione dei dati personali nei confronti del personale e del corpo docente;
- il presidio dei principali adempimenti richiesti dalla normativa *privacy* vigenti (registri dei trattamenti, *compliance* dei siti web, valutazione dei rischi e di impatto *privacy*, etc.).

B.5.1.2 - Negli ultimi anni è andato assumendo un ruolo via via crescente il tema della sicurezza informatica delle informazioni, della tutela della *privacy*, della tutela del diritto d'autore, a causa dei sempre maggiori tentativi di attacco, in varie forme organizzato, specie rivolto ai sistemi informatici del comparto universitario.

A questa aumentata esigenza, il Settore Sistemi Informativi, Telecomunicazione e Statistiche ha risposto proponendo all'Ateneo e di fatto mettendo in campo, a partire dall'anno 2019, soluzioni innovative ed efficaci per la gestione in qualità delle conoscenze sviluppate al proprio interno e della proprietà intellettuale, che così si possono riassumere:

- è stata implementata una soluzione NAC (Networks Access Control) di controllo dell'accesso alla rete pre-conneSSIONE e post-conneSSIONE interoperabile multi-vendor per utenti di reti LAN e VPN cablate e wireless;
- è stata eseguita una *survey* di network e di sicurezza completo sulla sede centro stella e sulle sedi periferiche;
- sono state implementate soluzioni di protezione anti virus ed anti malware;
- è stata implementata una soluzione di *intrusion detection* fisico che permette di monitorare a 360 gradi il traffico di rete, per creare una visibilità completa su tutti gli aspetti degli attacchi mirati, minacce avanzate e ransomware, nonché per una visibilità di tutto il traffico che viene identificato come movimento laterale;
- infine, la LUMSA ha affidato l'orchestrazione ed il monitoraggio proattivo delle varie soluzioni di cyber security presenti e di quelle da implementare, ad un soggetto esterno certificato conoscitore delle tecnologie utilizzate dalla LUMSA, per erogare servizi SOC, tenendo invece *in house* tramite i propri sistemisti, la supervisione di livello superiore e la decisione ultima sugli interventi. In questo modo la vastità del controllo, delle tecnologie e delle tematiche può essere gestita in modo completo ed efficace.
- corsi on line a tutti i dipendenti.

B.5.1.3 - Il Settore Sistemi informativi, Telecomunicazioni e Statistiche della LUMSA ha realizzato un gestionale software, accessibile a tutti i docenti, all'interno del quale è possibile censire e valorizzare i prodotti della didattica e della ricerca, favorendo il confronto, lo scambio e lo sviluppo reciproco tra l'Università e gli stakeholders, in relazione al territorio e ai contesti sociali di riferimento, per costruire una società della conoscenza.

Le suddette attività sono suddivise per macroaree, in modo da garantire un livello specifico di comunicazione per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio della collettività e del sistema produttivo del territorio di riferimento:

- Entrate conto terzi
- Formazione continua
- Public engagement

e relative sotto microaree, dati finanziari, ecc.

Il gestionale software è collocato ad accesso riservato all'interno del portale statistico [VALSTAT](#), sezione "Terza missione".

Punti di Forza:

- Dall'analisi della autovalutazione e della documentazione allegata emerge che l'Ateneo dispone di più sistemi informativi

integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione delle informazioni.

- I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato la presenza di sistemi informativi integrati per un'efficace gestione e condivisione delle informazioni e la messa a disposizione dei dati e delle informazioni rilevanti ai fini dello svolgimento dei compiti istituzionali e dell'Assicurazione della Qualità.
- L'organizzazione e le attività poste in essere dall'Ateneo risultano idonee ad assicurare la correttezza, la sicurezza e la protezione dei dati e delle informazioni.
- Il sistema di gestione delle informazioni e delle conoscenze messo in atto dall'Ateneo risulta adeguato a garantire la sicurezza delle conoscenze sviluppate al proprio interno.

Aree di miglioramento:

- L'Ateneo non ha ancora messo a sistema la valorizzazione delle conoscenze sviluppate al proprio interno e della proprietà intellettuale dell'organizzazione.
- Le attività di disseminazione dei risultati della ricerca presso la collettività non risultano adeguatamente pianificate.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo gestisce sistematicamente le informazioni e la conoscenza. Sono state avviate alcune attività strutturate per la razionalizzazione e l'integrazione dei sistemi informativi.

L'Ateneo ha avviato la definizione di alcuni approcci strategici per la pianificazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**B.5.1-All. 1 Mappa sistemi informativi LUMSA
Descrizione:Schema concettuale dei sistemi informativi d'Ateneo e relativa interoperabilità
Dettagli:
File:Mappatura sistemi informativi LUMSA.jpg

- **Titolo:**B.5.1-All. 2 Proposta annuale progetti e budget
Descrizione:Proposta annuale del RSI al DG di progetti e budget per il 2024
Dettagli:
File:PROPOSTA PROGETTI ICT 2024.pdf

- **Titolo:**B.5.1-All. 3 Verbale del CdA del 13 dicembre 2023
Descrizione:Delibera del Consiglio di Amministrazione con cui vengono definite le direttive e gli obiettivi del 2024 della struttura amministrativa
Dettagli:Punto 9 dell'OdG con relativo allegato (in particolare vd pagg. 11-13)
File:Estratto verbale CdA 13_12_2023 con allegato.pdf

- **Titolo:**B.5.1-All. 4 Solution map
Descrizione:Schema concettuale soluzioni software LUMSA
Dettagli:
File:Solution map LUMSA.jpg

- **Titolo:**B.5.1-All. 5 Regolamento per l'utilizzo delle risorse informatiche
Descrizione:
Dettagli:

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

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Ore 10:15 – 11:30: Incontro sulla gestione delle risorse di cui all'ambito B (finanziarie, personale, strutture, infrastrutture, informazioni e conoscenze)

Dettagli:Vedi Analisi documentale

- **Titolo:**Visita di Sede, 21 ottobre 2024

Descrizione: Ore 17:45 – 18:30: Incontro sul Sistema di valutazione interna di Ateneo

Dettagli:Vedi Analisi documentale

C) ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

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

C.1)

C.1) Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità

C.1.1 L'Ateneo assicura il riesame periodico delle attività dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità.

C.1.2 L'Ateneo assicura il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione, assicurando loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio.

C.1.3 Il Presidio della Qualità predispone linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle CPDS, assicurando un adeguato supporto metodologico e operativo.

C.1.4 Il Presidio della Qualità diffonde e promuove la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle Facoltà/Scuole e di eventuali altre strutture che operano nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.1.1 – L'Ateneo si è dotato di chiari indirizzi nel riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso l'implementazione di strumenti di analisi, monitoraggio e valutazione, oggetto di periodici aggiornamenti da parte del [Presidio della Qualità](#), che si avvale di specifiche linee guida che consentono di monitorare i processi di Assicurazione della Qualità. In particolare:

- al livello dei singoli CdS sono compilate le Schede di Monitoraggio Annuale ([SMA](#)) dei CdS (oltre ad un monitoraggio costante del corso da parte dei [Gruppi di Gestione AQ](#)); ciascun CdS effettua una [consultazione con le Parti Sociali](#) (organizzazioni rappresentative della produzione di beni e servizi e delle professioni) compilando un documento di analisi della formazione che consente di valutare l'attualità, nell'ottica del mercato del lavoro, degli obiettivi formativi dei CdS, dei risultati di apprendimento attesi e degli sbocchi professionali dichiarati nei documenti di progettazione, oltre che dei singoli insegnamenti; al termine del ciclo (3 o 2 o 5 anni), ovvero negli altri casi contemplati dalle linee guida ANVUR, ciascun CdS predispone il rapporto di riesame ciclico (tenendo conto dei dati occupazionali, dei dati forniti da Almalaurea, delle osservazioni delle [Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti](#), oltre che delle segnalazioni che giungono da docenti e studenti), che permette di mettere in evidenza i punti di forza, gli eventuali problemi e le aree di miglioramento, nonché di segnalare le azioni che si intendono realizzare, al fine di garantire la qualità della formazione offerta allo studente;

- a livello dipartimentale, il Direttore, coadiuvato dai Referenti AQ d'Area e dal Gruppo per la ricerca dipartimentale ([GDR](#)), procede annualmente all'esame delle attività del Dipartimento, con una valutazione specifica degli obiettivi di Ateneo indicati nel PTS e degli obiettivi per singola area e singolo Dipartimento (presenti dal 2023 su didattica e TM: gli obiettivi di area per la ricerca erano già indicati nei cicli precedenti, con indicatori di performance). Il gruppo dipartimentale valuta la *performance* e indica nella propria relazione le azioni correttive di breve e medio termine (All. 1-3);

- a livello dei dottorati di ricerca, il sistema è stato implementato dal 2023, con riferimento alle indicazioni contenute nel modello AVA3. In precedenza, la valutazione veniva effettuata in modo non sistematico, senza l'uso di parametri espliciti di *performance*. Allo stato attuale, il sistema di valutazione, benché ancora in fase di sperimentazione, ha consentito di intravedere i primi risultati che consentiranno di apportare miglioramenti qualitativi ai percorsi dottorali, implementa le procedure necessarie ad una gestione in qualità dei corsi di dottorato. Il sistema è oggetto di monitoraggio da parte del [Nucleo di Valutazione](#) e del Presidio, e prevede, come momento fondamentale, il coinvolgimento delle Parti Interessate (*stakeholders*). Complessivamente, il sistema di AQ relativo ai dottorati è stato delineato in conformità alle indicazioni dell'ANVUR e in dialogo costante con altri Atenei, in modo non dissimile da quanto avviene per i singoli CdS (All. 4);

- a livello di Ateneo, infine, le aree della didattica, della ricerca e della terza missione sono valutate annualmente, anche sulla base delle valutazioni effettuate a livello di CdS e di Dipartimento, e in considerazione dei dati di Ateneo disponibili, dai Prorettori e dal Referente di Ateneo per la TM, nella loro relazione annuale. Tale relazione, comunicata al Presidio e al Nucleo, è presentata e discussa in Senato Accademico (All. 1-3).

In generale, nel contesto del riesame periodico delle attività dei CdS e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione

predisposti dal Presidio, assume particolare valenza l'analisi dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti, attività di primaria importanza per consentire di individuare tempestivamente criticità e azioni di miglioramento (All. 5).

C.1.2 – L'Ateneo assicura il coinvolgimento di tutte le componenti (docenti, studenti, personale amministrativo) nei processi di autovalutazione e valutazione e garantisce loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio. In particolare:

- i docenti, il personale amministrativo e gli studenti sono presenti nei Gruppi di gestione e assicurazione della qualità ([GGAQ](#)) dei CdS, che elaborano il monitoraggio delle attività svolte in tutti gli ambiti di impegno; tale monitoraggio è inoltre discusso nelle sedute dei Consigli di CdS e di Dipartimento, dove tutte le componenti menzionate sono ulteriormente rappresentate. Processo analogo è quello proprio delle [Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti](#), cui partecipano un rappresentante dei docenti e un rappresentante degli studenti per ciascun CdS del Dipartimento, e i cui risultati sono riportati pubblicamente nei Consigli di CdS e nei Consigli di Dipartimento e ivi discussi, al fine di intraprendere le azioni conseguenti (All. 6);

- fino al 2022 i dati di Ateneo erano disponibili su apposito cruscotto di Ateneo (Valstat), oltre che nella banca-dati SUA-CdS, predisposta dall'ANVUR, con accesso limitato prima ai soli Presidenti di CdS, Direttori di Dipartimento e agli Organi di Ateneo preposti all'AQ. Dall'anno accademico 2022/2023, con il nuovo cruscotto su sistema [Pentaho](#), l'accesso è stato esteso a tutto il personale docente e amministrativo di segreteria: i dati riguardano tutti gli indicatori di *performance* indicati dal MIUR e da ANVUR, unitamente a quelli osservati dall'Ateneo in modo autonomo. Tra questi indicatori, dal 2023, è stato aggiunto l'indicatore relativo alla distribuzione delle votazioni conseguite nelle verifiche di apprendimento in maniera disaggregata per singolo insegnamento (All. 7-8). L'accesso ai dati di monitoraggio è garantito attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo delle relazioni delle Commissioni Paritetiche, nonché dei rapporti sulla rilevazione online delle opinioni degli studenti.

Con riferimento alle opinioni degli studenti, in passato l'accesso ai dati disaggregati era limitato ai vertici (docenti e personale amministrativo) degli Organi dell'AQ incaricati di procedere al monitoraggio, al fine di bilanciare l'efficacia del monitoraggio con la tutela della *privacy* dei dati dei singoli docenti. I dati aggregati per CdS e Dipartimento sono stati invece sempre liberamente accessibili sul portale di Ateneo [Valstat](#). Dal 2023 il Presidio ha stabilito di estendere l'accesso ai dati disaggregati dei questionari a tutti i componenti dei vari Organi, compresi gli studenti e il personale amministrativo, mediante credenziali in possesso degli interessati (All. 9). Tempistiche e modalità di valutazione e pubblicazione sono disciplinate da apposite linee guida approvate dal Presidio e finalizzate a consentire la più ampia utilizzabilità dei dati e delle valutazioni stesse, con il necessario livello di dettaglio (All. 5).

I dati di monitoraggio e valutazione di ricerca e terza missione, nonché quelli relativi ai dottorati di ricerca, sono disponibili nell'ambito dei sistemi informativi di Ateneo ([Anagrafe della Ricerca e della Terza Missione](#) e Valstat); tali dati sono comunicati a tutti i componenti degli Organi di monitoraggio, oltre che ai responsabili di vertice dell'Ateneo.

Relativamente alla valutazione, importanti elementi provengono da *input* diretti: tutti (docenti, personale amministrativo e studenti) possono compilare ed inviare al Presidio il [form](#), presente sul sito d'Ateneo, con proposte e suggerimenti. Tale form è stato affiancato, dal 2023, da un ulteriore canale di comunicazione per osservazioni e suggerimenti o criticità relativo ai singoli [CdS](#) e Dipartimenti (All. 10).

Nell'anno accademico 2022/2023, l'Ateneo ha inoltre stabilito che i docenti compilino nuovamente – dopo un periodo di sospensione in attesa della riforma ANVUR dei questionari – il questionario di valutazione sulla didattica e i servizi, utile ai CdS e ai Dipartimenti per una valutazione dei propri corsi e, più in generale, delle attività.

Il Presidio, infine, ha stabilito di incrementare e rendere strutturali le occasioni di confronto con il personale amministrativo, finora organizzati in modo non sistematico e programmato. A partire dal 2023/2024, tali incontri si svolgono, con cadenza annuale, secondo un calendario predisposto all'inizio dell'anno dallo stesso Presidio, onde coinvolgere a turno tutti gli uffici e il personale dell'Ateneo.

Evidenza particolare merita, in tale contesto, il coinvolgimento degli studenti nei processi di AQ, che viene monitorato e garantito attraverso la rappresentanza negli organi preposti. Le rappresentanze studentesche hanno accesso, a vari livelli e con forme diversificate, ai dati e alle discussioni sui risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti. Lo stesso Presidio sta portando avanti azioni di sensibilizzazione degli studenti in merito alla partecipazione attiva ai processi di AQ, valorizzandone l'impegno e il coinvolgimento.

C.1.3 – Il sistema di governo realizza la propria politica della qualità anche attraverso le linee guida elaborate dal Presidio per la [didattica](#) e la [ricerca/terza missione](#) e rese disponibili a tutti gli attori dell'AQ. Il Presidio predispone e aggiorna le linee guida e pubblica i documenti per l'implementazione del monitoraggio e dei processi di valutazione dei CdS, dei dottorati di ricerca, dei Dipartimenti.

Le vigenti linee guida e i documenti sono aggiornati in base alle richieste e alle segnalazioni dei referenti AQ, degli Organi e in relazione alle novità normative. Tutte le linee guida vigenti sono state elaborate o modificate a seguito di un importante processo di revisione interna e aggiornamento avviato nel 2021, che ha coinvolto tutte le strutture dell'Ateneo e le sue componenti. Tali strutture, e dunque tutte le componenti dell'Ateneo, su invito del Presidio, sono state ascoltate e hanno proposto miglioramenti, semplificazioni, azioni di efficientamento, ecc., che sono state vagliate dal Presidio e considerate nella revisione del sistema. Tali documenti sono stati ulteriormente adeguati a seguito dell'introduzione del modello AVA3.

Alle linee guida predisposte dal Presidio viene garantita massima diffusione tramite il [sito web](#), note informative periodiche, incontri di

sensibilizzazione rivolti agli attori dell'AQ per la loro applicazione pratica, nell'ottica del miglioramento continuo.

Il Presidio assicura a tutte le strutture dell'Ateneo, e a tutti gli attori coinvolti nei processi di AQ, un costante supporto metodologico sia sugli aspetti formali che sostanziali. Tale supporto è assicurato dal Presidio attraverso le risposte alle richieste trasmesse dagli interessati alla mail istituzionale dell'Organo; inoltre, vengono organizzati incontri periodici nei Dipartimenti (normalmente, ma non esclusivamente, in occasione dei Consigli di Dipartimento), che rappresentano occasioni per fornire indicazioni di tipo metodologico e tecnico e – se richiesto – intervenire, per mezzo del Presidente a specifiche riunioni del Senato Accademico.

A tali attività si affianca l'organizzazione di incontri di formazione destinati, a seconda delle necessità, a tutta la comunità accademica o a specifici attori coinvolti nei processi di AQ. Su questi si veda il punto successivo.

C.1.4 – Il Presidio promuove e diffonde la cultura della qualità a partire dalla Governance di Ateneo, promuovendo incontri nella logica del miglioramento continuo, con l'obiettivo di garantire un costante coinvolgimento della Governance e di ottenere supporto per le iniziative di AQ.

Nello specifico, il Presidio organizza incontri di formazione su aspetti e procedure relative ai processi di AQ. Tali incontri sono pianificati annualmente, ma specifiche novità normative o situazioni di criticità, o richieste esplicite, possono contribuire a modificare tale calendarizzazione. In questa prospettiva il Presidio organizza incontri nei Dipartimenti, per ascoltare e rispondere a osservazioni, illustrare novità regolamentari e linee guida, e diffondere una più generale cultura della qualità in tutte le componenti.

Nel 2022/2023, ad esempio, unitamente ad incontri su aspetti strutturali dei processi di AQ, sono stati organizzati specifici incontri dedicati all'utilizzo del cruscotto per l'analisi dei dati di Ateneo, e – a seguito della pubblicazione delle nuove Linee Guida ANVUR per l'accreditamento periodico – sul nuovo modello AVA3 con invito esteso a tutte le componenti dell'Ateneo (All. 11-12).

A partire dal 2023 il Presidio ha anche stabilito di organizzare annualmente un incontro dedicato alla componente studentesca, onde presentare il sistema AQ dei CdS alle matricole all'inizio del loro percorso (nella settimana introduttiva organizzata all'avvio dell'anno accademico da ciascun Corso di Studio) (All. 13-14).

Accanto a tali occasioni di formazione destinate a tutta la comunità accademica, il Presidio ha organizzato incontri con singole strutture amministrative dell'Ateneo, per la condivisione di pratiche e modelli, e per consentire di fare emergere criticità non altrimenti osservate. Tali incontri hanno coinvolto anzitutto le segreterie dei Dipartimenti e l'ufficio ricerca e Dottorati, in ragione del loro più diretto coinvolgimento nei processi di AQ.



[Dettaglio](#)

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha pianificato e programmato un riesame periodico delle attività dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità. Ben organizzate ed eseguite le attività di riesame per i Corsi di Studio e per le attività di ricerca.
- L'Ateneo ha pianificato e attuato un approccio volto a coinvolgere il personale docente, tecnico-amministrativo e gli studenti che fanno parte degli organi di governo ai vari livelli nei processi di autovalutazione e valutazione, assicurando loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio.
- Il Presidio della Qualità ha predisposto un ampio ventaglio di linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle CPDS, garantendo un adeguato supporto metodologico e operativo.
- Il Presidio della Qualità ha pianificato e attuato diverse iniziative volte a diffondere e promuovere la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle Facoltà/Scuole e delle altre strutture che operano nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

Aree di miglioramento:

- Ancora in fase di implementazione il coordinamento istituzionalizzato e formalizzato tra tutti gli attori responsabili dei "processi di qualità" nei differenti settori dell'Ateneo, solo recentemente affrontato con la costituzione del Gruppo di Monitoraggio e Riesame

di Ateneo (GMRA) con funzione di cabina di regia dei sistemi di assicurazione della qualità.

- Ancora da mettere a sistema il coinvolgimento nei processi di assicurazione della qualità del personale tecnico amministrativo e degli studenti

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La periodicità del riesame Ciclico dei CdS e della ricerca e della terza missione da parte dei Dipartimenti è gestita in maniera sistematica dall'Ateneo attraverso linee guida contenenti modalità e periodicità del riesame.

Il monitoraggio del riesame non è svolto regolarmente.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**C.1-All. 1 Linee Guida per il monitoraggio della didattica dipartimentale e di Ateneo
Descrizione:Il documento dà indicazioni sulle modalità di monitoraggio della didattica
Dettagli:
File:Linee Guida monitoraggio didattica1.1.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 2 Linee Guida per il monitoraggio della ricerca dipartimentale e di Ateneo
Descrizione:Il documento dà indicazioni sulle modalità di monitoraggio della ricerca
Dettagli:
File:Linee Guida monitoraggio ricerca rev2.2.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 3 Linee Guida per il monitoraggio della Terza Missione dipartimentale e di Ateneo
Descrizione:Il documento dà indicazioni sulle modalità di monitoraggio della Terza Missione
Dettagli:
File:Linee Guida monitoraggio terza missione rev2.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 4 Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di dottorato di ricerca
Descrizione:Il documento dà indicazioni sulle modalità di progettazione e monitoraggio dei Corsi di dottorato di ricerca
Dettagli:
File:Linee Guida AQ dottorati rev00.2.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 5 Linee Guida per la compilazione e la valutazione dei questionari di rilevazione delle opinioni sulla didattica
Descrizione:Il documento dà indicazioni sulla modalità di monitoraggio dei questionari delle opinioni degli studenti
Dettagli:
File:Linee Guida compilazione questionari rev1.2.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 6 Linee Guida per la redazione della relazione annuale delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti
Descrizione:Il documento dà indicazioni sulla modalità di redazione della relazione annuale delle CPDS
Dettagli:
File:Linee guida redazione relazione annuale CPDS rev01.3.pdf

- **Titolo:**C.1- All. 7 Indicatori d'Ateneo
Descrizione:Il documento indica gli indicatori recentemente individuati dal Presidio ed integrati nel cruscotto d'Ateneo
Dettagli:
File:Report indicatori cruscotto.pdf

- **Titolo:**C.1- All. 8 Guida all'uso del cruscotto d'Ateneo
Descrizione:
Dettagli:

File:Guida_Cruscotto.pdf

- **Titolo:**C.1- All. 9 Manuale d'uso del portale Valstat per i questionari delle opinioni degli studenti

Descrizione:

Dettagli:

File:Manuale Valstat rev2.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 10 Istruzione sulla gestione del servizio suggerimenti e segnalazioni

Descrizione:Il documento dà indicazioni sulle modalità di gestione dei form di segnalazione e suggerimento predisposti dal PdQ

Dettagli:

File:Gestione servizio suggerimenti e segnalazioni rev1.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 11 Locandina incontro su cruscotto d'Ateneo

Descrizione:Invito all'incontro di presentazione del nuovo cruscotto dati d'Ateneo organizzato dal Presidio (27/6/2023)

Dettagli:

File:Il nuovo cruscotto dati 27_6_2023.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 12 Locandina incontro su "AVA3: il nuovo ciclo di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio"

Descrizione:Invito all'incontro sul nuovo modello AVA3, organizzato dal Presidio, per tutta la comunità accademica (6/6/2023)

Dettagli:

File:AVA3 6_6_2023.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 13 Locandina delle giornate di saluto e accoglienza delle matricole 2023 del Dipartimento di Scienze Umane

Descrizione:All'interno delle attività di accoglienza delle matricole al CdS ed alla vita universitaria, un'apposita informativa è svolta sul sistema AQ

Dettagli:

File:Accoglienza matricole - Dip. Scienze Umane 2023.pdf

- **Titolo:**C.1-All. 14 Locandina delle giornate di accoglienza delle matricole 2023 del CdS in Mediazione linguistica (L12)
(Dipartimento di Giurisprudenza, Economia, Politica e Lingue Moderne)

Descrizione:All'interno delle attività di accoglienza delle matricole al CdS ed alla vita universitaria, un'apposita informativa è svolta sul sistema AQ

Dettagli:

File:Accoglienza matricole L12 2023-2024.pdf

C.2)

C.2) Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

C.2.1 Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano sistematicamente l'efficacia del Sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento plausibili e realizzabili e ne verificano adeguatamente l'efficacia.

C.2.2 I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Presidio della Qualità al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.2.1 – Tutte le strutture responsabili dell'AQ di Ateneo sono dotate di strumenti e processi che consentono di monitorare sistematicamente l'efficacia del sistema di AQ; nel tempo si è registrato un miglioramento continuo, sia in termini di sistematicità nel monitoraggio che di qualità nella redazione dei relativi documenti.

Le procedure di monitoraggio sono regolarmente attuate da tutte le componenti. Il monitoraggio è sistematico e periodico, supervisionato dal [Presidio della Qualità](#) e attuato da tutte le strutture responsabili delle singole fasi. Il Presidio ha predisposto un calendario di Ateneo e di Dipartimento per la regolare attuazione dei processi di monitoraggio e valutazione (All. 1-4) e ne controlla il rispetto. Ogni format chiede esplicitamente di indicare le azioni di miglioramento e, dal 2022, il Presidio chiede anche che nelle relazioni predisposte dalla Commissione Paritetica Docenti-Studenti siano indicati espressamente gli interlocutori di tali azioni, ovvero i destinatari istituzionali delle varie richieste o criticità (All. 5).

La verifica dell'efficacia delle azioni è un aspetto che presenta alcuni margini di miglioramento, dal momento che in alcuni settori tale verifica non avviene sempre con la sufficiente tempestività e con chiari meccanismi di *feedback*; su tale aspetto il Presidio ha attivato, dall'anno accademico 2022/2023, una serie di azioni di miglioramento, onde garantire che ad ogni azione di miglioramento richiesta o proposta segua una risposta degli Organi Accademici o degli uffici competenti in modo esplicito e tracciabile (All. 6).

In particolare, il [Nucleo di Valutazione](#) ha chiesto al Presidio di ottimizzare le procedure inerenti alle attività delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e degli altri Organi coinvolti nell'Assicurazione della Qualità (Corsi di Studio, Dipartimenti, Corsi di Dottorato di ricerca, Scuole di Specializzazione, etc.), individuando momenti di "presa in carico", da parte delle strutture accademiche e amministrative competenti, delle richieste e delle criticità sollevate. In tale prospettiva, il Presidio ha deliberato di raccogliere ogni anno le indicazioni e le richieste delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, onde fornire a tutti i soggetti coinvolti nei processi di AQ una visione di insieme dei processi stessi, dalla segnalazione del problema, alla presa in carico, alla risposta. Tali indicazioni e richieste, provenienti sia dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti sia dallo stesso Presidio, sono raccolte dal Presidio della Qualità che provvede poi a raccogliere le risposte pervenute dagli uffici o le azioni già implementate dai CdS, Dipartimenti o dagli uffici. Il Presidio si occupa, inoltre, dell'invio agli uffici competenti degli estratti con i profili che li riguardano e la sintesi delle azioni di miglioramento suggerite e richieste nella relazione annuale (All. 6).

Il Presidio verifica, altresì, che tutti gli Attori svolgano le azioni previste dalle Linee Guida d'Ateneo ed interviene in caso di problemi e criticità. Inoltre, nel corso di ogni seduta verifica la documentazione prodotta dai singoli Attori e fornisce un riscontro.

Per quanto riguarda la didattica, in particolare, il Presidio, sin dalla sua istituzione, ha chiesto ai Referenti AQ di Dipartimento di predisporre una [relazione annuale](#) su alcuni punti specifici del sistema di AQ (consultazione parti sociali, etc.) (All. 7) (Dal 2025 tale relazione sarà inserita all'interno del monitoraggio della didattica di Dipartimento).

A fine anno, il Presidio predispose una relazione proponendo azioni di miglioramento plausibili e realizzabili (All. 8).

Un ulteriore aspetto da evidenziare riguarda l'attività di [monitoraggio](#) svolta dal Sistema di Governo in merito all'attuazione del Piano Strategico di Ateneo (All. 9). Inoltre, i Corsi di Studio monitorano le attività tramite le Schede di Monitoraggio Annuali e i rapporti di riesame ciclico, la cui stesura è di responsabilità del Gruppo di Riesame, che svolge un'attività di monitoraggio continuativa nel corso di tutto l'anno (All. 10).

All'interno dei dottorati di ricerca l'attività di monitoraggio viene svolta dal Collegio dei Docenti con la stesura di una relazione annuale; tale attività specifica va a sommarsi all'attività di monitoraggio svolta a valle della stesura della scheda di riaccreditamento annuale (All. 4).

Le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti monitorano sistematicamente le attività dei Corsi di Studio del Dipartimento di riferimento, come si evince dalle [relazioni annuali](#) che contengono un dettaglio delle riunioni svoltesi durante l'anno; il monitoraggio utilizza anche i risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti con analisi disaggregate per insegnamenti.

I Dipartimenti, oltre al coordinamento dell'attività didattica e secondo quanto previsto dalle linee guida sul monitoraggio della [ricerca](#) e della [terza missione](#), svolgono la propria attività di monitoraggio in seno ai Consigli di Dipartimento, tramite la discussione dei risultati della VQR/VTR, dei principali indicatori dei Corsi di Studio e della relazione annuale della ricerca e terza missione dipartimentale (All. 11-14). Documenti poi tenuti in considerazione dai Prorettori e dal Referente d'Ateneo per la Terza Missione per il monitoraggio d'Ateneo.

L'intero sistema di AQ viene, infine, monitorato e valutato dal Nucleo di Valutazione.

C.2.2 – Oltre ad una costante interlocuzione personale, favorita anche dalle dimensioni dell'Ateneo, tutti i verbali e le relazioni predisposte dal Presidio della Qualità, così come i risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ, sono tempestivamente trasmessi al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e agli Organi di Governo per le attività di riesame, con particolare attenzione all'adeguatezza dei flussi informativi. Dai verbali del Presidio emergono in dettaglio tutte le attività di monitoraggio e comunicazione implementate nel corso degli anni, riguardanti l'intera gamma dei processi legati all'AQ. A livello generale, dati e informazioni per il monitoraggio sono contenuti, oltre che nelle relazioni annuali del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità, anche nei Rapporti di Riesame Ciclico, nelle Schede di Monitoraggio Annuale e nelle SUA-CDS dei Corsi di Studio, nonché nelle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.

Per specifiche esigenze la documentazione può essere trasmessa direttamente al Direttore Generale ed agli uffici amministrativi interessati per la soluzione di problematiche specifiche. Il Presidente del Presidio della Qualità, inoltre, viene ascoltato in Senato Accademico con cadenza annuale ed in tale sede illustra la relazione annuale e le azioni ivi proposte e programmate (All. 15).

Dal 2023 è stato istituito il Gruppo di Monitoraggio e Riesame di Ateneo ([GMRA](#)), al quale partecipano il Presidente del Presidio della Qualità, il Rettore, il Direttore Generale, i Prorettori, il Referente d'Ateneo per la Terza Missione, con l'eventuale aggiunta del Presidente del Nucleo di Valutazione e di altri attori istituzionali, a seconda delle esigenze e dei punti in discussione. Tale Gruppo svolge un'attività di coordinamento generale di tutti i processi di Assicurazione della Qualità e della loro piena implementazione a tutti i livelli dell'Ateneo, oltre che come luogo di condivisione di obiettivi e strategie di miglioramento.



Andamento KPI Ateneo

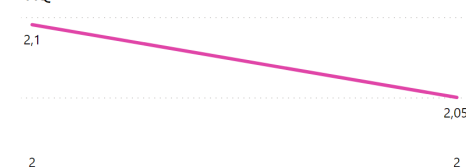
Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Ambito C - Assicurazione della qualità

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



2022 2023 2022 2023

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano l'efficacia del Sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento.

- I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Presidio della Qualità al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo.

Aree di miglioramento:

- Non ancora pienamente a regime la verifica dell'efficacia delle azioni di miglioramento, individuando momenti di presa in carico da parte delle strutture di Ateneo, poiché in alcuni casi tale verifica non avviene sempre con la sufficiente tempestività e con chiari meccanismi di feed-back.
- Nonostante la recente redazione di apposite linee guida per il riesame del sistema di governo, non vi sono ancora adeguate evidenze di una loro sistematica applicazione utilizzando i risultati delle attività di monitoraggio.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Il Nucleo valuta le azioni di miglioramento del sistema AQ efficaci. Il confronto con i valori di benchmarking è di poco negativo.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**C.2-All. 1 Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo
Descrizione:Il documento contiene le attività relative al monitoraggio delle varie attività
Dettagli:Punto 7 (monitoraggio periodico) e Punto 12 (scadenzario di massima)
File:LG AQ Ateneo2.1.pdf
- **Titolo:**C.2-All. 2 Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di studio
Descrizione:Il documento indica le varie attività connesse al monitoraggio da effettuare durante l'anno
Dettagli:Allegati A-C
File:LG AQ CdS2.pdf
- **Titolo:**C.2-All. 3 Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità della ricerca e terza missione
Descrizione:Il documento indica le varie attività connesse al monitoraggio da effettuare durante l'anno
Dettagli:Allegato A
File:LG AQ ricerca e terza missione1.pdf
- **Titolo:**C.2-All. 4 Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di dottorato di ricerca
Descrizione:Il documento contiene le attività relative al monitoraggio delle varie attività
Dettagli:Punto 5 (monitoraggio) (pagg. 8-9)
File:Linee Guida AQ dottorati rev00.2.pdf
- **Titolo:**C.2-All. 5 Linee Guida per la redazione della relazione annuale delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)
Descrizione:Il documento esplicita che la relazione debba riportare sinteticamente e (ove possibile) in ordine di priorità, le principali aree di miglioramento e le relative linee di azione individuate e gli interlocutori coinvolti
Dettagli:Punto 3.4 della Scheda tipo
File:Linee guida redazione relazione annuale CPDS rev01.3.pdf
- **Titolo:**C.2-All. 6 Verbale riunione del Presidio della Qualità del 15 marzo 2024
Descrizione:
Dettagli:Punto 3 all'odg su verifica delle indicazioni delle CPDS con relativo allegato (pagg. 4 e 8-12)
File:Verbale PdQ 15_3_2024 con allegato 3.pdf
- **Titolo:**C.2-All. 7 Relazione annuale del Referente AQ della didattica di Dipartimento 2023 del Dipartimento di Giurisprudenza,

Economia e Lingue moderne (GEPLI)

Descrizione: Il documento riporta le considerazioni del referente AQ sui vari ambiti dell'AQ della didattica

Dettagli:

File: Relazione_annuale-ref_AQ-didattica _Gepli_2023.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 8 Relazione annuale del Presidio della Qualità 2023

Descrizione:

Dettagli:

File: Relazione annuale PdQ 2023 2.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 9 Procedura per la predisposizione e il monitoraggio del Piano Triennale Strategico

Descrizione:

Dettagli:

File: Procedura programmazione-monitoraggio PTS.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 10 Linee Guida per i Gruppi di Gestione dell'Assicurazione della Qualità dei Corsi di studio

Descrizione: Il documento descrive tutte le attività dei GGAQ per il monitoraggio dei CdS

Dettagli: Articolo 5 sulle competenze del GGAQ

File: Linee Guida Gruppi Riesame CdS rev1.2.1.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 12 Verbale del Consiglio di Dipartimento di Scienze Umane del 15 febbraio 2024

Descrizione: Il documento riporta la discussione in seno al Consiglio di Dipartimento relativo al monitoraggio della ricerca

Dettagli: Punto 6 dell'odg su monitoraggio della ricerca dipartimentale (pagg. 10-12) con relativo allegato

File: Verbale 113 Consiglio Dip. SU 15_2_2024.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 15 Verbale del Senato Accademico del 30 novembre 2023

Descrizione: Il documento riporta la discussione in seno al Senato Accademico sull'AQ con il Presidente del Presidio della Qualità

Dettagli: Punto 5 dell'OdG (pagg. 10-22, ed in particolare, pagg. 16-20)

File: verbale senato acc 377 30 novembre 2023.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 11 Verbale del Consiglio di Dipartimento del Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Lingue moderne (GEPLI) del 14 febbraio 2024

Descrizione: Il documento riporta la discussione in seno al Consiglio di Dipartimento relativo al monitoraggio della ricerca

Dettagli: Punto 3 dell'OdG su monitoraggio della ricerca dipartimentale (pagg. 3-4) con relativo allegato

File: verbale CDD GEPLI 14_2_2024 con allegato.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 13 Verbale del Consiglio di Dipartimento del Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Lingue moderne (GEPLI) del 14 aprile 2024

Descrizione: Il documento riporta la discussione in seno al Consiglio di Dipartimento relativo al monitoraggio della terza missione

Dettagli: Punto 4 dell'OdG su monitoraggio della terza missione dipartimentale (pagg. 5-6) con relativo allegato

File: verbale CDD GEPLI 14_4_2024 con allegato.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 14 Verbale del Consiglio di Dipartimento del Dipartimento di Scienze Umane del 16 maggio 2024

Descrizione: Il documento riporta la discussione in seno al Consiglio di Dipartimento relativo al monitoraggio della terza missione

Dettagli: Punto 7 dell'OdG su monitoraggio della terza missione dipartimentale (pagg. 6-9) con relativo allegato

File: Verbale 113 Consiglio Dip. SU 16_5_2024 con allegato.pdf

- **Titolo:** C.2-All. 16 Verbale del riunione del Gruppo di Monitoraggio e Riesame di Ateneo del 15 gennaio 2024

Descrizione:

Dettagli:

C.3)

C.3) Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione

C.3.1 Il Nucleo di Valutazione conduce un'analisi approfondita della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, valuta il sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

C.3.2 Il Nucleo di Valutazione valuta, anche mediante audizioni, lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'Assicurazione della Qualità, tengono sotto controllo l'andamento dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti.

C.3.3 I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Nucleo di Valutazione al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.3.1 – Il [Nucleo di Valutazione](#) conduce un'analisi costante e periodica del sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

L'attività del Nucleo si svolge nel pieno rispetto delle previsioni normative emanate per la disciplina degli Atenei non statali.

Le principali attività di controllo, monitoraggio e valutazione svolte dal Nucleo nell'arco dell'intero anno sono riportate nella Relazione annuale, che dal 2023 presenta la sezione dedicata alla Valutazione del Sistema della Qualità redatta con una nuova impostazione strutturata sugli ambiti e sui punti di attenzione del modello AVA3; le altre sezioni, redatte in forma ormai ben consolidata, affrontano e analizzano tutte le attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo (All. 1).

Per quanto riguarda la pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo e per ciò che attiene alla gestione delle risorse e alla pianificazione finanziaria, il [Regolamento generale di Ateneo](#) (art. 19, comma 5) prevede che "il Direttore generale presenta al Consiglio di amministrazione una relazione sull'attività amministrativa svolta e sugli obiettivi raggiunti. Il Consiglio di amministrazione la esamina avvalendosi anche dell'analisi del Nucleo di valutazione". A partire dall'anno 2022, il Nucleo ha esaminato quanto rappresentato dal Direttore generale e ha fornito, in particolare al Consiglio di Amministrazione, indicazioni sul "ciclo amministrativo", in termini di definizione tempestiva degli obiettivi e dei relativi indicatori di monitoraggio e misurazione, quantitativi, qualitativi e amministrativo contabili (All. 2-3).

A seguito dell'analisi dei risultati e della performance ottenuti nelle attività istituzionali o di gestione del sistema di Ateneo, il Nucleo di Valutazione elabora suggerimenti e raccomandazioni e, laddove necessario, propone specifiche azioni di miglioramento che gli Organi di Governo dell'Ateneo, nella loro autonomia, decidono se considerarle realmente migliorative e perseguibili, attivando in tal caso eventuali nuovi processi o forme di misurazione della performance più efficaci e adeguate. Nella successiva relazione annuale il Nucleo potrà verificare se tali azioni abbiano realmente prodotto un miglioramento percepibile del Sistema di AQ oppure nei risultati delle principali attività istituzionali.

Il Nucleo di Valutazione esamina e valuta anche l'operato del Presidio della Qualità di Ateneo per il suo ruolo centrale nel Sistema di AQ e la cui azione è orientata alla promozione del miglioramento continuo.

Con riferimento alla AQ dei CdS, sono annualmente analizzati i dati dei singoli corsi di studio relativi all'intero set di indicatori presenti nelle Schede di Monitoraggio Annuale, evidenziando similarità e differenze tra i corsi di studio dell'Ateneo e i corsi della stessa classe presenti sul territorio nazionale (All. 4).

L'azione del Nucleo, pertanto, è capillare e costante e relativa ai profili sopra richiamati, nel rispetto della normativa vigente.

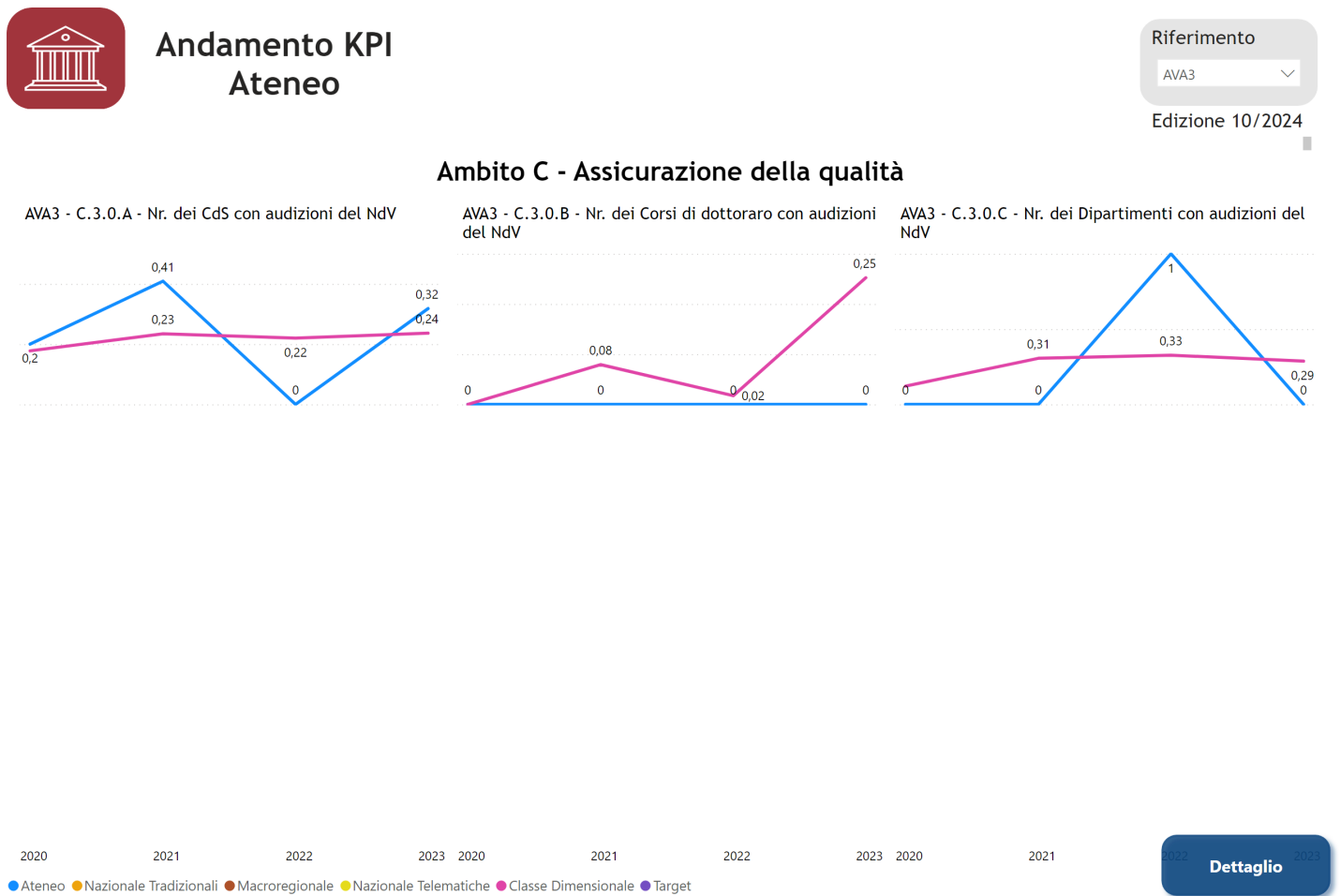
C.3.2 – Al fine di valutare lo stato complessivo del sistema, il Nucleo procede, con cadenza periodica, a effettuare audizioni a rotazione dei Corsi di Studio dell'Ateneo. Dopo lo scorso esercizio di accreditamento sono stati auditi tutti i Corsi di Studio attivi in tutte le componenti. Il successivo ciclo di audizioni - già in fase avanzata - prevede una programmazione che coinvolge almeno il 30% dei corsi all'anno. Similmente, di recente sono state completate le audizioni dei Dipartimenti, dei Prorettori alla didattica e alla ricerca e della Referente d'Ateneo per la terza missione. È stato anche avviato, nell'anno accademico 2023/2024, un ciclo di audizioni dei dottorati di ricerca (si fanno presenti a tal punto le modifiche recentemente introdotte nel sistema di Ateneo). Il Nucleo di Valutazione monitora costantemente l'andamento dei Corsi e individua gli eventuali profili di criticità indicandoli nella relazione annuale, così come previsto dalle linee guida ANVUR. Va segnalata altresì l'adozione da parte del Nucleo di una procedura standard formalizzata per lo svolgimento del monitoraggio e delle audizioni dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati (All. 5).

Il Nucleo riceve e valuta i documenti prodotti da tutti gli organi coinvolti nell'Assicurazione della qualità, e ne tiene conto nella relazione annuale. Nella relazione, peraltro, viene effettuato un monitoraggio dell'andamento di ogni Corso di Studio, ed è prodotta una tabella riassuntiva (All. 3) nella quale sono considerati i profili quantitativi e qualitativi in chiave di trend annuale, al fine di offrire un quadro sinottico agli Organi accademici di tutto l'andamento dei CdS di Ateneo. Da segnalare anche, in tale contesto, il contributo del Nucleo in merito all'istituzione dei nuovi Corsi di Studio, per i quali procede ad un'analisi di dettaglio della progettazione, formulando un parere preliminare per consentire eventuali modifiche in tempo utile per la verifica definitiva e la predisposizione della relazione tecnico-illustrativa (All. 6).

Il Nucleo procede all'esame dei documenti prodotti nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità (relazioni del Presidio e delle CPDS, Schede di Monitoraggio Annuale, Rapporti di Riesame Ciclico, SUA-CDS ed ogni altro documento prodotto dai Dipartimenti, gli esiti della rilevazione delle opinioni degli studenti, l'andamento dei risultati degli esami di profitto e di laurea dei Corsi di Studio).

C.3.3 – La comunicazione sistematica dei risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo di Ateneo costituisce un processo fondamentale. La relazione annuale del Nucleo di Valutazione è inviata e discussa a tutti i livelli di Ateneo, e la stessa viene presentata ed esaminata, nel corso di una specifica seduta del Senato Accademico (All. 7), dal Presidente dell'Organo e discussa, unitamente alla relazione annuale del Presidio della Qualità, dal Consiglio di Amministrazione (All. 8). Di tale relazione, oltre che di tutte le indicazioni provenienti dal Nucleo e rese note nei verbali delle riunioni, si tiene conto in sede di riesame del sistema di AQ: dal 2023 le indicazioni e le osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione sono prese in carico formalmente dal Gruppo di monitoraggio e gestione della qualità di Ateneo (GMRA), che ha il compito di trasmettere tali osservazioni e proporre agli Organi competenti le azioni conseguenti.

Complessivamente si riscontra un soddisfacente flusso informativo tra il Nucleo di Valutazione e la Governance, corroborato da momenti di incontro su temi specifici durante le riunioni del Nucleo. Analogamente l'incontro sistematico con il Presidio della Qualità consente un alto livello di permeabilità delle informazioni, pur nel rispetto dei ruoli istituzionali. Si rileva come margine di miglioramento una maggiore diffusione della conoscenza delle attività del Nucleo di Valutazione all'interno degli Organi periferici, che consenta di percepire il ruolo sostanziale e non formale dei processi di Assicurazione della Qualità.



Punti di Forza:

- Dall’analisi della autovalutazione e della documentazione allegata, confermata dalle evidenze acquisite nel corso della visita in loco, emerge che il NdV, oltre a valutare la pianificazione strategica e operativa, analizza il sistema di gestione delle prestazioni messo in atto dall’Ateneo, fornendo indicazioni in termini di definizione tempestiva degli obiettivi e di specifici indicatori qualitativi

e quantitativi di monitoraggio.

- Il NdV ha recentemente pianificato il processo di audizione dei Dipartimenti, dei CdS e dei CdD, che da ultimo risulta attuato conformemente a quanto pianificato. Con riferimento, in particolare, ai CdS, la valutazione risulta, soprattutto nell'ultimo anno, analitica, con la formulazione di una serie di raccomandazioni e suggerimenti, collegati ai principali elementi di debolezza e criticità rilevati.
- Con riferimento al processo di istituzione di nuovi CdS, il NdV effettua un'analisi puntuale della progettazione, formulando un parere preliminare per consentire eventuali modifiche in tempo utile per la formulazione definitiva e la predisposizione della relazione tecnico-illustrativa.
- La trasmissione sistematica, agli Organi di Governo ed al Presidio della Qualità, dei risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ supporta il riesame periodico dello stesso, favorendo il miglioramento della sua efficacia.

Aree di miglioramento:

- La valutazione delle modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'AQ tengono sotto controllo l'andamento ed il sistema di AQ dei Dottorati di Ricerca, recentemente avviata, non risulta ancora messa pienamente a sistema.
- I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno evidenziato l'esigenza di un maggiore coinvolgimento della componente studentesca nella valutazione dei processi di AQ.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Controdeduzioni:

Gli indicatori, fermi al primo semestre dell'anno, non hanno potuto tener conto del fatto che il Nucleo di Valutazione nel 2024 ha già proceduto ad audire i dottorati di ricerca. Considerato l'avvio delle procedure AQ dei corsi di dottorato a seguito dell'introduzione di AVA 3, sono stati auditi tutti e cinque i corsi attualmente attivi, secondo la procedura approvata dal Nucleo e descritta alla CEV durante la visita in loco.

Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:

Per la risposta alla controdeduzione relativa all'indicatore quantitativo si rimanda alla sezione "Indicatori" per il riscontro fornito da ANVUR.

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

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti e confronti altalenanti. Si invita il NdV ad avviare le audizioni ai Corsi di Dottorato di Ricerca.

RISPOSTA ALLE CONTRODEDUZIONI

L'ANVUR prende atto delle audizioni svolte dal NdV ai Dottorati di ricerca nei mesi di maggio e giugno 2024 e, di conseguenza, pur confermando la valutazione di "parzialmente soddisfacente", modifica il testo del commento agli indicatori (che si riferiscono al periodo 2020-2023), come segue: "La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti e confronti altalenanti."

Si ribadisce nel contempo l'importanza di una calendarizzazione sistematica delle audizioni che possa contribuire, oltre che al buon esito della procedura di accreditamento periodico, anche e soprattutto al miglioramento continuo del sistema AQ.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **TITOLO:**C.3-All. 1 Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2023

Descrizione:Il documento contiene le considerazioni del Nucleo su didattica, ricerca e terza missione

Dettagli:

File:Relazione NdV 2023 completa.pdf

- **Titolo:**C.3-All. 2 Verbale del Nucleo di Valutazione del 21 aprile 2023

Descrizione:Il documento contiene l'esame della relazione del Direttore Generale sull'attività amministrativa

Dettagli:Punto 3 dell'OdG (pag. 3)

File:Verbale riunione NdV 21_4_2023.pdf

- **Titolo:**C.3-All. 3 Verbale del Nucleo di Valutazione del 16 aprile 2024

Descrizione:Il documento contiene l'esame della relazione del Direttore Generale sull'attività amministrativa

Dettagli:Punto 4 dell'OdG (pag. 3)

File:Verbale riunione NdV 16_4_2024.pdf

- **Titolo:**C.3-All. 4 Scheda di sintesi di valutazione dei CdS (anno 2023)

Descrizione:Il documento - allegato ogni anno alla relazione del Nucleo - propone una valutazione sintetica degli indicatori per tutti i CdS dell'Ateneo

Dettagli:

File:NdV - Sintesi giudizi singoli corsi di laurea 2023 - Foglio1.pdf

- **Titolo:**C.3-All. 5 Procedura per le audizioni del Nucleo di Valutazione

Descrizione:Il documento contiene la descrizione della procedura utilizzata dal NdV per l'audizione di CdS, dottorati e Dipartimenti

Dettagli:

File:Procedura per le audizioni.pdf

- **Titolo:**C.3-All. 6 Relazione tecnico-illustrativa sull'istituzione del CdS L20 presso la sede di Palermo

Descrizione:Relazione per l'istituzione dell'ultimo CdS istituito in Ateneo (allegata al verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 24 febbraio 2022).

Dettagli:

File:NdV 24_2_2022 Relazione tecnica L20PA.pdf

- **Titolo:**C.3-All. 7 Verbale del Senato Accademico del 30 novembre 2023

Descrizione:Il documento riporta la discussione in seno al Senato Accademico con il Presidente del Nucleo di Valutazione

Dettagli:Punto 5 dell'OdG (pagg. 10-22 ed in particolare pagg. 10-16)

File:verbale senato acc 377 30 novembre 2023.pdf

- **Titolo:**C.3-All. 8 Verbale del Consiglio di Amministrazione del 13 dicembre 2023

Descrizione:Il documento riporta la discussione in seno al CdA sulla relazione annuale del Nucleo di Valutazione

Dettagli:Punto 3 dell'OdG (pagg. 5-6)

File:VERBALE CDA 13_12_2023.pdf

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

- **Titolo:**Visita di Sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Ore 17:45 – 18:30: Incontro sul Sistema di valutazione interna di Ateneo

Dettagli:Vedi Analisi documentale

Fonti documentali a supporto delle Controdeduzioni

- **Titolo:**Procedura NdV per le audizioni di CdS, Dipartimento e PHD

Descrizione:

Dettagli:Punto 3.3

File:Procedura per le audizioni.pdf

- **Titolo:**Estratto riunione NdV 13 maggio 2024

Descrizione:Si riporta l'estratto della riunione del Nucleo di Valutazione del 13 maggio 2024 in cui sono stati auditi i corsi di

dottorato di ricerca "Contemporary humanism", "Innovazione, sviluppo e benessere per l'individuo e le organizzazioni" e "Scienze dell'economia civile. Governance, Istituzioni e Storia"

Dettagli:

File:Estratto NdV 13_5_25 con allegati.pdf

- **Titolo:**Estratto riunione NdV 10 giugno 2024

Descrizione:Si riporta l'estratto della riunione del Nucleo di Valutazione del 10 giugno 2024 in cui sono stati auditi i corsi di dottorato di ricerca "Educazione, linguaggi, culture" e "Mediterranean Studies"

Dettagli:

File:Estratto NdV 10_6_25 con allegati.pdf

D) QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva della programmazione e dell'articolazione dell'offerta formativa, anche in relazione al contesto di riferimento nazionale e internazionale. Aspetti importanti riguardano: (i) la progettazione e l'aggiornamento dei corsi di studio, tenendo conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dal contesto di riferimento anche in relazione agli obiettivi di internazionalizzazione e alle diverse modalità di erogazione della didattica (in presenza, a distanza o di tipo misto, (ii) lo sviluppo di un'offerta formativa dei Corsi di Studio coerente con la docenza e le risorse logistiche, infrastrutturali, didattiche e di ricerca possedute, (iii) l'attenzione dei Corsi di Studio agli studenti, attraverso la programmazione e l'attuazione di attività efficaci di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, di modalità chiare e trasparenti per l'ammissione ai diversi Corsi di Studio, di gestione delle carriere e di tutoraggio. Si valuta anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della didattica e degli studenti.

D.1)

D.1) Programmazione dell'offerta formativa

D.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della Qualità nell'European Higher Education Area (EHEA); la visione tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento e viene comunicata in modo trasparente.

D.1.2 L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente la propria offerta formativa attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.

D.1.3 L'Ateneo promuove iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze di università, alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali e ai Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

Autovalutazione:

D.1.1 - L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue funzionalità.

Tale visione, nell'ambito dell'articolazione dell'offerta formativa, è coerente con gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della Qualità nell'European Higher Education Area, la propria pianificazione strategica e la disponibilità di risorse, tenendo conto delle necessità manifestate delle parti interessate presenti nel bacino di utenza. L'offerta formativa (All. 1) è oggetto di un'accurata programmazione annuale, che tiene conto dei risultati raggiunti, delle criticità, delle opportunità e del contesto di riferimento: la strutturazione delle scelte in materia di offerta didattica e programmazione tiene conto della realtà socio-economica di riferimento e delle criticità principali in materia di attrattività dell'offerta, internazionalizzazione, supporto agli studenti, spendibilità dei titoli nel mondo del lavoro.

La coerenza con la pianificazione strategica si concretizza nell'elaborazione, da parte del Rettore alla didattica e al diritto allo studio, del "[documento per la didattica](#)", in attuazione del [Piano Triennale Strategico](#) (PTS) 2022/2025, teso ad indicare concretamente le azioni da realizzare, in considerazione delle linee strategiche di indirizzo e dei correlati obiettivi strategici. Il documento, approvato dal Senato Accademico, è discusso dai Dipartimenti, recepito da tutti i CdS e attuato in base alle peculiarità di ogni Corso. I risultati di tale processo vengono ulteriormente discussi nel corso degli incontri che, nei mesi di ottobre e novembre di ogni anno, si tengono alla presenza dei Presidenti dei Consigli di Corso di Studio, del Rettore, dei Prorettori e del Personale tecnico amministrativo che opera in tali ambiti. Tale prassi, su cui infra (D.1.2.), ha anche lo scopo di condividere, fra i vari Organi interessati al processo, l'articolazione dell'offerta formativa, rendendola coerente con il PTS.

Nel miglioramento della qualità e della distintività dell'offerta formativa, l'Ateneo ha operato in più direzioni, attuando politiche di potenziamento della *Faculty* (numerosità e qualità dei docenti di ruolo), revisionando l'offerta formativa, attraverso l'istituzione di nuovi corsi di studio, anche nella sede di Palermo, nonché attuando politiche di sostegno e di miglioramento della conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti. Particolare impegno è stato riservato all'innovazione delle metodologie e degli strumenti per la didattica, anche attraverso l'implementazione di piattaforme di apprendimento online e *Learning Analytics*, e all'implementazione della *Faculty Learning Community*, con un significativo aumento della numerosità e della frequenza delle attività volte ad incrementare le *soft skills* degli studenti.

Questi obiettivi, e le relative azioni conseguenti, sono coerenti con gli obiettivi delineati nel PTS, che esprime le politiche di Ateneo nel contesto territoriale, nazionale e internazionale.

La disponibilità di risorse riveste un ruolo essenziale: l'offerta formativa, elaborata dagli Organi accademici, è coordinata e monitorata

costantemente dal Prorettore alla Didattica, che insieme al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione ne valuta la coerenza con le risorse disponibili. Tale monitoraggio considera anche risorse finanziarie messe a disposizione dal CdA che, conformemente allo Statuto di Ateneo, ha competenza in merito alle determinazioni patrimoniali e finanziarie.

L'articolazione dell'offerta formativa e le sue funzionalità risultano adeguate e coerenti agli European Standards and Guidelines: tali standard sono innanzitutto presi in visione dai vari organi dell'Ateneo (Senato Accademico, Dipartimenti, CdS), fatti propri dai vari soggetti protagonisti delle singole azioni, anche attraverso molteplici corsi di formazione. Di conseguenza, i processi della qualità relativi alla didattica sono costantemente adeguati e monitorati: a titolo di esempio, in ciascuna seduta del Senato Accademico viene previsto un punto all'ordine del giorno dedicato alla qualità in generale, in cui si valuta e si adegua anche quella attuativa degli standard europei per l'educazione di grado superiore.

In tal modo, il Senato Accademico verifica e monitora costantemente l'attuazione del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'apprendimento e dell'insegnamento, adattandolo al contesto nazionale ed europeo, ed implementando la promozione della c.d. "fiducia reciproca", in grado di facilitare il riconoscimento e la mobilità degli studenti all'interno dei singoli Paesi e fra Paesi diversi, anche tramite un costante incremento della mobilità Erasmus.

Particolare attenzione è dedicata all'esigenza di rafforzare l'attrattività dei percorsi formativi, potenziando l'orientamento e supportando i corsi di studio e le carriere degli studenti, aprendo prospettive innovative, in termini di didattica, internazionalizzazione e strumenti di supporto. A ciò va aggiunta l'esigenza di potenziare la presenza e la visibilità dell'Ateneo sul territorio, attraverso la promozione di un'offerta innovativa, in grado di favorire la formazione delle figure professionali richieste dal mercato del lavoro, con una preparazione aggiornata e interdisciplinare. A tale riguardo è da evidenziare lo sforzo effettuato a vari livelli per inserire la LUMSA in logiche di rete con i portatori di interesse e con altri Atenei, rendere più coerente l'offerta, completare le filiere formative, e arricchire le prospettive interdisciplinari e le opportunità formative e occupazionali per gli studenti. A tal proposito di recente la LUMSA è entrata a far parte anche della rete [EDUNEXT](#) (All. 2).

D.1.2 - L'offerta formativa è definita dall'Ateneo sulla base di una prospettiva *bottom up*, ovvero attraverso un processo che, per ciascun corso di studio, si concentra in primo luogo sugli incontri con le parti sociali, e prosegue con una fase progettuale a livello dipartimentale: tramite proposte di razionalizzazione e sviluppo della propria offerta formativa si specificano le ragioni delle scelte operate e sono forniti gli elementi utili a comprendere le iniziative didattiche da avviare. Infine, le proposte sono approvate dal Senato Accademico (All. 1). La progettazione di un corso di studio rappresenta un momento fondante dell'intero processo di istituzione e attivazione del corso stesso ed è una attività rilevante per l'Ateneo in quanto ne definisce l'offerta formativa, anche vincolando risorse a specifiche destinazioni per un periodo pluriennale.

La scelta dei corsi di studio riflette la vocazione dell'Ateneo per le Scienze umane, sociali, storiche, economiche e giuridiche. La definizione dell'offerta formativa passa anche attraverso gli incontri con i Presidenti dei Consigli di Corso di studio. Tali incontri (All. 3), da considerarsi come buona pratica di Ateneo, si sostanziano in riunioni che si tengono, ogni anno, nei mesi di ottobre e novembre. Agli incontri partecipano il Rettore, i Prorettori, il Manager didattico, il personale amministrativo e, di volta in volta, il Direttore del Dipartimento e i singoli Presidenti dei CdS interessati alla valutazione. Le riunioni hanno ad oggetto l'adeguamento dei corsi di studio sotto il profilo formale (adeguamento dei Regolamenti) e sostanziale (adattamento degli obiettivi al variare delle istanze che provengono dalla realtà sociale). Nel corso dell'ultimo biennio, ad esempio, tutti i corsi di studio sono stati adeguati all'istanza della "digitalizzazione", introducendo specifici nuovi insegnamenti coerenti con i corsi di studio dell'Ateneo, in ambito educativo, psicologico, dalla comunicazione, storico, economico e giuridico.

La LUMSA comunica pubblicamente [l'offerta formativa](#) attraverso il sito web dell'Ateneo, nel quale sono pubblicati, in modo trasparente e liberamente accessibile, tutti i regolamenti didattici dei corsi di studio, i piani di studio e le relative schede degli insegnamenti. Tale comunicazione riguarda non solo l'offerta formativa di primo e secondo livello, ma anche la formazione [post-lauream](#) e, specificatamente, i [dottorati di ricerca](#). Sono altresì comunicate sul portale di Ateneo tutte le iniziative di formazione proposte agli studenti e agli interessati, come convegni o specifici corsi, organizzate nei Dipartimenti o a livello centrale. L'Ateneo pone particolare attenzione alla modernizzazione delle strategie comunicative, anche in funzione della maggiore attrattività dell'offerta; da questo punto di vista sono state implementate una serie di azioni volte a facilitare l'accesso e migliorare la fruibilità delle informazioni.

D.1.3 - L'Ateneo ha messo in atto una strategia di internazionalizzazione ([Linee di indirizzo di Ateneo di attuazione del PTS ricerca e internazionalizzazione](#), pagg. 6-9), avviata nel 2016 con l'istituzione di un fondo a supporto delle attività di promozione internazionale finalizzate ad incrementare il numero di studenti internazionali immatricolati e iscritti.

Per quanto riguarda la didattica, è stata innanzitutto ampliata l'offerta formativa erogata in lingua inglese. Attualmente sono attive quattro lauree magistrali interamente erogate in lingua inglese e numerosi altri corsi di studio che offrono percorsi e insegnamenti in lingua inglese (percorso internazionale in Giurisprudenza). In ragione di tale articolazione dell'offerta formativa, è stato possibile incrementare il numero di doppie titolazioni e di accordi stipulati con partner stranieri, anche per effetto dei due Joint Degree "Erasmus Mundus" (EMLE e FINDATA) di cui fa parte LUMSA. Ad oggi anche il numero di doppie lauree è cresciuto, in maniera più significativa per la classe LM-59; accordi sono stati stipulati anche con Università Cattoliche, valorizzando il network della Federazione delle Università Cattoliche Europee (FUCE).

Nell'ambito delle politiche di sviluppo e internazionalizzazione dell'offerta formativa, sono stati sviluppati accordi di portata differente come i [Blended Intensive Programm \(BIP\)](#) e, per la prima volta, una accoglienza per un periodo di due mesi di studenti di altro Ateneo (Cattolica di Lione). Sono inoltre in programma iniziative analoghe di mobilità (*outgoing*) per gli studenti dell'Ateneo.

Per quanto riguarda le attività di comunicazione, l'Ateneo realizza annualmente campagne di comunicazione online con i principali provider internazionali (a titolo di esempio [QS](#), [Docsity](#), [Keystone Masterstudies](#), [EducaEdu](#), etc.), attraverso campagne di promozione della propria offerta didattica "internazionale" in paesi chiave (webinar dedicati, fiere online, mailing mirate, campagne social, etc.).

L'Ateneo, inoltre, aderisce dal 2017 ad [Uni-Italia](#), Agenzia Italiana per la promozione del sistema superiore universitario creata dal MUR e dal MAECI. L'Agenzia raccoglie attorno ad un tavolo decisionale composto dai Prorettori all'Internazionalizzazione quasi tutti gli atenei italiani e definisce le strategie paese di promozione del sistema superiore italiano, anche attraverso l'organizzazione di eventi di promozione delle università italiane all'estero con la collaborazione delle Ambasciate italiane presenti nei paesi.

L'Ateneo, individualmente, organizza regolarmente anche gli [International Virtual Open Day](#) LUMSA, volti a promuovere all'utenza internazionale l'offerta formativa erogata in lingua inglese. Tra le altre attività fornite da provider esterni, l'Ateneo partecipa in presenza o online a fiere internazionali per il recruiting di studenti, nonché a fiere internazionali di *networking* (ad esempio EAIE) in compartecipazione con altre università, allo scopo di incrementare gli accordi internazionali per la mobilità degli studenti e gli accordi di doppio titolo. L'Ateneo si avvale, altresì, della collaborazione di agenti internazionali che supportano l'attività di *recruiting* di studenti internazionali in paesi chiave (All. 4).

Ogni anno, sulla base dei dati delle immatricolazioni dell'anno precedente, vengono analizzati i flussi di studenti in entrata dall'estero per comprendere quali siano i paesi di principale attrazione, con il fine di orientare le azioni di promozione maggiormente verso quei paesi chiave (All. 5).

Relativamente alle politiche di internazionalizzazione rivolte ad attrarre dottorandi stranieri e con specifico riguardo alla comunicazione, da alcuni anni tutti i bandi sono stati tradotti e pubblicati anche in lingua inglese, fornendo informazioni specifiche per gli studenti stranieri. Tutti i dottorati sono comunicati anche attraverso strumenti di visibilità internazionale quali, ad esempio, il portale europeo EURAXESS, dove vengono pubblicizzati i bandi di concorso annuali, e anche attraverso pubblicità mirate su specifiche riviste di settore estere segnalate dai coordinatori dei corsi di dottorato di ricerca. Da segnalare, in tale contesto, l'organizzazione di un Phd Open day, rivolto anche agli studenti stranieri.

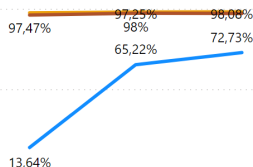
Per quanto attiene alla progettazione didattica, l'Ateneo ha progettato e sostenuto un [dottorato di ricerca totalmente internazionale](#), erogato e gestito attraverso un network di atenei mondiali (2 in Europa, 1 in America latina, 1 in Australia), con una *faculty* di livello internazionale che offre la possibilità di ottenere un "double phd", trascorrendo un anno all'estero. Il network di università consente di promuovere il dottorato, innanzitutto, verso gli studenti delle cinque università mondiali.

Gli altri dottorati sono progettati per una didattica prevalentemente in italiano. È tuttavia da rilevare come il numero degli studenti magistrali stranieri stia aumentando e che un crescente numero di studenti stranieri LUMSA rivolgono la propria attenzione anche verso i dottorati di ricerca erogati dall'Ateneo.

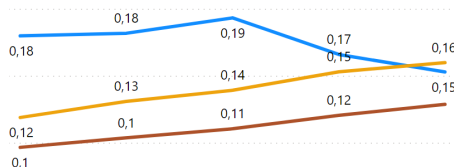


Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

AVA3 - D.1.0.A - % CdS attivi in regola con i requisiti di docenza



AVA3 - D.1.0.B - Nr. di insegnamenti in lingua straniera (PRO3)



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerentemente alle "Linee di indirizzo di Ateneo per la didattica, attuative del PTS 2022/2025", predisposte dal Rettore alla didattica e al diritto allo studio, che delineano le azioni che si intendono realizzare in attuazione delle linee di indirizzo e degli obiettivi strategici del Piano Triennale di Sviluppo 2023/2025. Il documento, approvato dal Senato Accademico, è discusso dai Dipartimenti e attuato da tutti i CdS in base alle proprie peculiarità.
- L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente la propria offerta relativa ai diversi livelli di formazione attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.
- "Sostenere il processo di internazionalizzazione" costituisce un obiettivo strategico in attuazione del quale l'Ateneo ha intrapreso numerose iniziative per favorire l'internazionalizzazione, sia in ingresso sia in uscita, nonché politiche di sostegno e di miglioramento della conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti. Di recente è stato avviato un processo di monitoraggio e valutazione dei risultati.

Aree di miglioramento:

- Dalla visita in loco viene confermato che la definizione di un sistema di AQ dell'offerta formativa *post lauream*, con riferimento in particolare ai master, è ancora in fase di implementazione.

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

Buona Prassi:

Nel processo di definizione dell'offerta formativa la prassi consolidata, promossa dal Prorettore alla didattica e al diritto allo studio, di incontri periodici della Governance di Ateneo con il Presidenti dei CdS favorisce l'aggiornamento dei percorsi di studio ed il riesame dei processi di AQ della didattica.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Satisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti e confronti in parte positivi e in parte negativi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**D.1-All. 5 Verbale del Senato Accademico del 21 maggio 2024
Descrizione:Estratto verbale del Senato Accademico in cui è stato presentato il piano di internazionalizzazione 2024 con relativo allegato
Dettagli:
File:estratto verbale Senato su internazionalizzazione.pdf

- **Titolo:**D.1-All. 4 Modello di contratto per la collaborazione con agenti internazionali
Descrizione:
Dettagli:
File:Modello contratto agenti.pdf

- **Titolo:**D.1-All. 1 Verball del Senato Accademico
Descrizione:Estratti dei verball del Senato Accademico relativi alla programmazione dell'offerta formativa 2024/2025 con relativi allegati
Dettagli:
File:Estratti verball SA programmazione offerta formativa.pdf

- **Titolo:**D.1-All. 2 Presentazione progetto Rete EDUNEXT
Descrizione:Slide di presentazione del Digital Education Hub "Edunext"
Dettagli:
File:Slide descrizione progetto EDUNEXT.pdf

- **Titolo:**D.1-All. 3 Resoconti degli incontri con i Presidenti dei CdS 2023/2024
Descrizione:
Dettagli:
File:Resoconti incontri Presidenti Cds.pdf

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

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024
Descrizione:Ore 11:45 – 12:45: Incontro sulla implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Didattica
Dettagli:Vedi Analisi documentale

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024
Descrizione:Ore 14:30 – 15.30: Incontro sulla implementazione delle Politiche di ateneo per la qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale
Dettagli: Vedi Analisi documentale

D.2)

D.2) Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente

D.2.1 L'Ateneo fa sì che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i Dottorati di Ricerca tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, CUN, ANVUR, NdV, CPDS, etc.). In presenza di Corsi di Studio a distanza, l'Ateneo motiva, dal punto di vista dell'efficacia formativa e delle esigenze organizzative, l'adozione del relativo modello di erogazione misto, prevalentemente o integralmente a distanza.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.1 e D.PHD.1 dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

D.2.2 Nella progettazione ed erogazione dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, l'Ateneo promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente, che incentivi studenti e dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento e contribuisca a stimolarne la motivazione, lo spirito critico e l'autonomia organizzativa.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.2.3 L'Ateneo si accerta che, in fase di progettazione iniziale e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.4 L'Ateneo si accerta che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità e ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.5 L'Ateneo si accerta che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata dai CdS, dai Corsi di Dottorato di Ricerca e dai Dipartimenti e rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione, fino ai Corsi di Dottorato di Ricerca ove attivati.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.4.2 e D.PHD.3.3 dei CdS e Corsi di Dottorato oggetto di visita].

Autovalutazione:

D.2.1 - L'Ateneo cura la progettazione e l'aggiornamento dell'offerta formativa facendo espresso riferimento alla necessità di partire dalle esigenze del contesto socioeconomico di riferimento, sia per i CdS sia per i dottorati di ricerca.

L'Ateneo, nella [progettazione dei CdS](#), tiene conto della propria vocazione per le scienze umane e sociali. L'Ateneo tiene conto delle istanze delle parti sociali, che emergono anche tramite i [Comitati di indirizzo dei singoli corsi](#), e gli incontri con le parti sociali che si svolgono con cadenza almeno annuale, in sede di definizione dell'offerta formativa. Tali incontri, oltre ad essere un elemento del processo di costituzione di nuovi percorsi formativi, sono utilizzati per valutare l'adeguatezza del corso e i suoi contenuti, in rapporto al territorio e al contesto sociale di riferimento.

L'attività di progettazione e di aggiornamento dell'offerta formativa tiene conto delle istanze che provengono dalle riunioni annuali con i Presidenti dei CdS (punti D.1.1 e D.1.2), oltre che dalle indicazioni che provengono dal NdV e dalle CPDS (All. 1).

Infine, nella progettazione e nell'aggiornamento si tengono in considerazione le indicazioni contenute nei documenti ministeriali e, nel corso della fase di approvazione e di valutazione, del CUN e dell'ANVUR.

Al livello dei dottorati di ricerca, i Collegi predispongono la propria progettazione in termini di obiettivi e di contenuti; successivamente, le singole schede vengono discusse dalla Scuola di dottorato che fornisce un supporto al Senato Accademico relativamente all'approvazione dei progetti. In questo modo viene garantito un raccordo tra i singoli Collegi e la Scuola. Attualmente il sistema di monitoraggio e valutazione della qualità dei dottorati prevede, anche secondo quanto indicato dalle [Linee Guida d'Ateneo](#), il confronto con le Parti sociali rilevanti quanto ai profili oggetto dei dottorati.

La progettazione, il riesame e l'aggiornamento dei dottorati di ricerca si legano alla rilevazione di opinioni e proposte dei dottorandi e dei dottori di ricerca, e alle indicazioni degli *stakeholder* interni (Governance, Scuola di Dottorato di Ateneo, Dipartimenti, Collegi dei docenti nei rispettivi documenti programmatici) e degli *stakeholder* esterni. Nei processi di progettazione dei dottorati sono coinvolti i Dipartimenti, il Collegio del dottorato e la Scuola di dottorato. Sono state avviate attività volte ad ottimizzare i processi di coordinamento tra il Collegio di dottorato e il Dipartimento, soprattutto per quanto attiene la dimensione strategica (come il dottorato possa integrarsi nella strategia della ricerca dipartimentale).

D.2.2 - La centralità dello studente è missione statutaria primaria dell'Ateneo ([PTS 2022/2025](#), pag. 11), orientata alla formazione integrata sul piano civile e culturale, alla acquisizione consapevole e critica delle competenze, al coinvolgimento degli studenti nel piano didattico, alla crescita dello studente in un ambiente solidale, assistenza, ascolto e supporto degli studenti.

Nella progettazione ed erogazione dei CdS e dei dottorati di ricerca, l'Ateneo incentiva gli studenti e i dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento, stimolandone motivazioni, spirito critico e autonomia organizzativa. Tali obiettivi sono richiamati all'interno delle schede dei singoli insegnamenti, che costituiscono il riferimento per la didattica erogata nei CdS. L'Ateneo attiva

incontri di formazione destinati ai docenti e finalizzati alla rimodulazione della didattica e delle modalità di insegnamento, per una valutazione delle competenze degli studenti calibrata secondo criteri di valutazione e docimologici che valorizzano lo spirito critico e l'autonomia nella gestione delle informazioni apprese (All. 2).

L'implementazione di strumenti innovativi nella gestione delle attività didattiche avviene attraverso laboratori, cliniche, stage e seminari, ed è orientata al miglioramento dell'efficienza dell'insegnamento e dell'apprendimento, e del coinvolgimento dello studente. Particolare importanza riveste la programmazione delle *soft skills*, in grado di trasmettere conoscenze non solo settoriali ma trasversali e interdisciplinari. Tale obiettivo è stato considerato nell'istituzione di nuovi CdS (vd. LM-91 a Roma e L-20 a Palermo), e nei percorsi che si prestano ad essere concepiti attraverso la previsione di esperienze di studio integrate. Inoltre, fin dalla sua fondazione, l'Ateneo ha valorizzato gli insegnamenti di teologia, obbligatori per ogni CdS (vd. art. 43 dello [Statuto](#)), al fine di offrire una prospettiva critica e antropologicamente orientata sulle diverse conoscenze e competenze dei singoli percorsi.

La didattica innovativa prevede l'uso di tecnologie di cui l'Ateneo si è adeguatamente e costantemente dotato (cfr. D.2.3) (vd. [Documento per la didattica 2023/2025](#) elaborato dal Prorettore alla Didattica). L'incentivazione degli studenti e dei dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento passa, infine, attraverso la *Faculty Learning Community*, dedicata alla formazione continua dei docenti, che ha favorito la collaborazione fra docenti di tipo interdisciplinare, oltre al coinvolgimento dei docenti di ruolo afferenti ai settori scientifico-disciplinari di ambito pedagogico.

Con riferimento ai dottorati, sono state previste alcune soluzioni organizzative e procedurali finalizzate a dare ulteriore attenzione alla centralità del dottorando:

- adesione ad Almalaurea anche per quanto riguarda la misurazione della soddisfazione dei dottori di ricerca, allo scopo di rendere ulteriormente confrontabili i risultati conseguiti;
- introduzione del questionario di soddisfazione rivolto ai dottorandi, utilizzando il format proposto dall'ANVUR, esteso anche ai dottorandi in procinto di completare il corso (All. 3);
- presenza di un rappresentante dei dottorandi in tutti i singoli Collegi e di un referente dei rappresentanti nella Scuola di dottorato (All. 4).

D.2.3 - L'Ateneo si accerta che in fase di progettazione iniziale e di aggiornamento dei CdS e dei dottorati di ricerca venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi, tenendo anche conto dei pareri del NdV, delle CPDS e delle parti interessate.

Quanto ai CdS, ciò si riflette nel documento di progettazione, che definisce la docenza di riferimento, con particolare attenzione alla sostenibilità in termini di requisiti didattici, la qualificazione e le competenze necessarie. Le competenze scientifiche necessarie sono garantite dai docenti, quanto alla progettazione didattica, alle scelte in ordine ai contenuti dei percorsi e agli obiettivi formativi qualificanti della relativa classe.

La progettazione iniziale del corso determina il reclutamento di docenti necessari per il conseguimento degli obiettivi formativi specifici e delle competenze scientifiche di riferimento per ogni insegnamento. Tale processo si realizza anche attraverso lo strumento dei c.d. piani di raggiungimento della docenza (All. 5), nel rispetto dei vincoli ministeriali con riferimento ai settori scientifico-disciplinari coinvolti.

Il legame fra competenze scientifiche disponibili e obiettivi formativi specifici è accertato periodicamente dai Presidenti dei CdS attraverso la compilazione annuale delle schede A e B, previste dalle [Linee Guida per i GGAQ dei corsi di studio](#): tali documenti contemplano la verifica, per singolo insegnamento, delle modalità di erogazione dei corsi, delle modalità didattiche, e altri aspetti ad essi relativi.

Inoltre, tali profili sono monitorati dai Dipartimenti e dal Senato Accademico in sede di aggiornamento dei CdS (All. 6), anche attraverso incontri annuali con i Presidenti dei CdS (cfr. D.1.1 e D.1.2) (All. 7), e dal Prorettore che monitora l'utilizzo e relaziona al Senato Accademico in merito all'ottimizzazione quantitativa e qualitativa dei docenti dell'Ateneo.

Relativamente ai dottorati di ricerca, è stato formalizzato un [calendario didattico](#) comunicato a tutti i dottorandi, onde favorire l'interesse anche verso discipline approfondite negli altri dottorati. Sono stati potenziati alcuni laboratori finalizzati all'acquisizione di competenze trasversali quali l'uso della lingua straniera, la metodologia della ricerca, la sua valorizzazione in una logica di comunicazione, ecc.. Il legame fra competenze scientifiche disponibili, attività di ricerca nei Dipartimenti, e obiettivi formativi del Dipartimento, è accertato tramite i questionari e attraverso l'organizzazione di eventi specifici rivolti ai dottorandi.

D.2.4 - L'Ateneo valorizza l'importanza dell'aggiornamento della didattica onde tener conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie. A tal fine ha costituito una Commissione E-learning, per l'introduzione di metodologie di insegnamento non tradizionali e l'uso delle nuove tecnologie, anche con esperti esterni; ha elaborato un calendario di incontri annuali di formazione su tali aspetti (All. 2), offerto a tutta la [comunità accademica](#). In particolare, l'Ateneo ha operato con riguardo ai seguenti profili:

a) l'interazione docente-tutor-studente. A titolo esemplificativo:

a.1) sono state introdotte piattaforme di apprendimento online (Moodle), in modo da favorire l'organizzazione di materiali didattici, questionari, forum di discussione e tracciare i progressi degli studenti (<https://elearning.lumsa.it/>);

a.2) in alcuni CdS sono state introdotte le piattaforme di *Learning Analytics*, che permettono di raccogliere dati sull'interazione degli studenti con i materiali didattici, i tempi di accesso, la partecipazione ai forum, le performance in test e quiz. Tale monitoraggio ha permesso di personalizzare l'apprendimento, implementare sistemi di allerta precoce per identificare studenti a rischio di abbandono o insuccesso, e utilizzare i dati raccolti per procedere a revisioni periodiche dei corsi e dei materiali didattici per assicurare la loro efficacia e allineamento alle esigenze degli studenti;

a.3) l'Ateneo si è dotato di strumenti come Wooclap, per creare presentazioni interattive e realizzare ed elaborare test in tempo reale durante le lezioni (<https://lumsa.it/it/newsroom/eventi/interagire-catturare-lattenzione-e-misurare-il-livello-di-comprensione-con-wooclap>);

b) la didattica a distanza. Dopo l'esperienza pandemica, l'Ateneo ha costantemente fatto ricorso all'utilizzo di aule virtuali, attraverso la piattaforma Google Meet, per rendere la didattica "socialmente inclusiva", soprattutto a vantaggio degli studenti in difficoltà economiche. A seguito dell'emergenza sanitaria tale modalità didattica si è affiancata a quella in presenza, senza mai sostituirla;

c) le esigenze di specifiche categorie di studenti: disabilità, DSA, BES, BSA, studenti stranieri, studenti lavoratori, studenti con figli piccoli. L'Ateneo ha nominato una referente di Ateneo, a costante disposizione degli studenti interessati, in grado di rispondere alle svariate esigenze di queste categorie di studenti (<https://lumsa.it/it/servizi-opportunita/disabilita-dsa>);

d) in fase d'immatricolazione, è prevista una procedura on line da seguire che è stata oggetto di costante attività di formazione dei docenti e che ha beneficiato anche delle competenze dei numerosi docenti di ruolo appartenenti all'area psicologica e pedagogica;

e) in sede di prenotazione degli esami vengono evidenziati gli strumenti dispensativi e compensativi previsti e ammessi.

D.2.5 - L'Ateneo, per quanto riguarda i corsi di studio, si accerta che l'offerta formativa:

a) sia costantemente monitorata e aggiornata, da parte del Senato Accademico, anche sulla base delle valutazioni che i singoli corsi di studio effettuano tramite le sopracitate schede A e B. Nelle riunioni dedicate, il Senato Accademico accerta l'adeguatezza del monitoraggio realizzato dai CdS (All. 6), e da Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (All. 1), Comitati di indirizzo, Dipartimenti. Indipendentemente dagli esiti specifici del monitoraggio e delle azioni da intraprendere per risolvere le singole criticità rilevate, il Senato Accademico accerta che l'attività di monitoraggio sia effettuata in modo efficace e aggiornata con cadenza annuale;

b) rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione. Nella programmazione annuale dei singoli corsi di studio sono previste attività formative che riflettono conoscenze disciplinari adeguate all'evoluzione sociale e allo sviluppo tecnologico. Negli ultimi anni il Senato Accademico, di concerto con i Dipartimenti e i CdS, ha inserito, all'interno dell'offerta formativa dei singoli percorsi formativi, insegnamenti e laboratori in grado di fornire agli studenti le conoscenze tecnologiche, informatiche e statistiche oggi richieste (All. 8). Tali conoscenze sono state declinate per corrispondere alle differenti prospettive disciplinari e formative dei Dipartimenti.

L'Ateneo partecipa, altresì, alle rilevazioni periodiche TECO, al fine di monitorare le competenze disciplinari e trasversali acquisite dagli studenti.

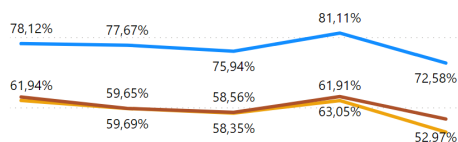
L'analisi delle [schede di ogni insegnamento](#), che avviene a livello di corso di studio, assicura la visione d'insieme e la valutazione annuale di programmi, libri di testo, obiettivi formativi e criteri di valutazione, secondo la logica della revisione tra pari. Si assicura così anche l'aggiornamento delle conoscenze disciplinari di riferimento, con un riscontro da parte dei Consigli dei CdS e dei Dipartimenti.

Per quanto riguarda i dottorati di ricerca, l'accreditamento da parte dell'ANVUR/MUR rappresenta un'opportunità per valutare i risultati complessivi conseguiti nei precedenti cicli, tener conto delle indicazioni raccolte dagli *stakeholder* e aggiornare l'offerta formativa. I Collegi dei singoli corsi approfondiscono motivazioni, potenzialità di sviluppo e aggiornamento dei progetti formativi sia in fase iniziale che in itinere, anche in relazione all'evoluzione culturale e scientifica delle aree di riferimento.

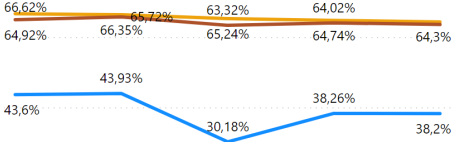


Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

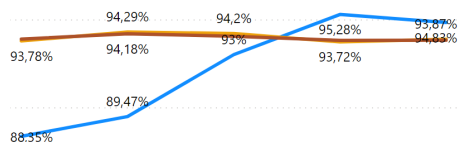
AVA3 - D.2.0.A - % CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire



AVA3 - D.2.0.B - % ore docenza erogata dai Docenti di a tempo indet.



AVA3 - D.2.0.C - % Docenti di ruolo indicati come di riferimento in SSD di base e caratt. nei Cds (L, LMCU, LM)



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- Attraverso la predisposizione, da parte del PdQ, di specifiche "Linee Guida per la consultazione delle parti sociali e l'analisi della domanda di formazione" (emanate nel 2015 e successivamente modificate ed integrate, da ultimo a maggio 2023) l'Ateneo ha pianificato il relativo processo, che risulta conformemente attuato.
- La promozione della "centralità dello studente" e di una "didattica inclusiva" costituisce la missione primaria dell'Ateneo, esplicitata nei documenti strategici e confermata dai colloqui svolti nel corso della visita in loco.
- Attraverso la razionalizzazione nell'erogazione dei CdS e dei CdD ed il monitoraggio dei piani di raggiungimento l'Ateneo assicura la sostenibilità quantitativa e qualitativa dell'offerta formativa.
- L'Ateneo si accerta che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, con peculiare attenzione alle esigenze di specifiche categorie di studenti, attraverso in particolare la Commissione E-learning ed il Referente di Ateneo alle disabilità.
- La discussione negli Organi centrali dei Rapporti di Riesame Ciclico dei CdS e delle Relazioni Annuali delle CPDS e gli incontri periodici della Governance di Ateneo con il Presidenti dei CdS favoriscono il monitoraggio ed il riesame dei percorsi di studio.

Aree di miglioramento:

- Con riferimento ai Dottorati di ricerca, stante il recente avvio del processo, le politiche di coinvolgimento degli *stakeholder* non hanno ancora esercitato un significativo impatto sulla definizione, progettazione e valutazione delle attività formative.

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

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

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti e confronti in prevalenza negativi.

Fascia di valutazione: Satisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**D.2-All. 2 Calendario degli incontri formativi dei docenti 2022-2024

Descrizione:Viene riportato l'elenco degli eventi 2022-2024 con i relativi link alle locandine e pagine del sito d'Ateneo

Dettagli:

File:Incontri Faculty Development.pdf

- **Titolo:**D.2-All. 3 Modello questionario di soddisfazione rivolto ai dottorandi del primo e del secondo anno e in procinto di completare il corso

Descrizione:

Dettagli:

File:Questionario-Dottorandi-primo-e-secondo-anno dottorati.pdf

- **Titolo:**D.2-All. 4 Linee Guida per la designazione dei rappresentanti dei dottorandi di ricerca

Descrizione:Il documento, nelle more della modifica del Regolamento d'Ateneo per l'elezione delle rappresentanze studentesche, offre indicazioni per l'individuazione dei rappresentanti dei dottorandi

Dettagli:

File:Linee Guida per designazione rappresentanti dottorandi.pdf

- **Titolo:**D.2-All. 1 Verbalì del Senato Accademico

Descrizione:Estratti dei verbalì del Senato Accademico in cui sono state discusse le relazioni delle CPDS con relativo allegato

Dettagli:

File:Estratto verbale SA paritetiche con allegato.pdf

- **Titolo:**D.2-All. 5 Verbalì del Senato Accademico

Descrizione:Estratti dei verbalì del Senato Accademico in cui sono stati discussi e approvati i piani di raggiungimento dei requisiti di docenza con relativo allegato

Dettagli:

File:Piani di raggiungimento.pdf

- **Titolo:**D.2-All. 6 Verbalì del Senato Accademico

Descrizione:Estratti dei verbalì del Senato Accademico in cui sono stati discussi i rapporti di riesame ciclico 2024 relativi allegati

Dettagli:

File:Estratto verbale SA discussione riesame ciclico.pdf

- **Titolo:**D.2-All. 7 Resoconti degli incontri con i Presidenti dei CdS 2023/2024

Descrizione:

Dettagli:

File:Resoconti incontri Presidenti Cds.pdf

- **Titolo:**D.2-All.8 Verbalì del Senato Accademico

Descrizione:Estratti dei verbalì del Senato Accademico relativi alla programmazione dell'offerta formativa 2024/2025 con relativi allegati

Dettagli:

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

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Ore 11:45 – 12:45: Incontro sulla implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Didattica

Dettagli:Vedi Analisi documentale

D.3)

D.3) Ammissione e carriera degli studenti

D.3.1 L'Ateneo organizza attività di orientamento in ingresso coerenti con le politiche e le strategie definite per l'ammissione degli studenti e che tengono conto delle loro aspirazioni, esigenze e motivazioni.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.2 L'Ateneo definisce e comunica con chiarezza modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e per la gestione delle loro carriere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 dei CdS oggetto di visita].

D.3.3 Se l'Ateneo si è dato una connotazione internazionale, adotta specifiche strategie per promuovere il reclutamento di studenti stranieri con particolare attenzione ai Corsi di Dottorato di Ricerca.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

D.3.4 La gestione delle carriere tiene in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.5 L'Ateneo promuove la realizzazione di attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale, ad attività specificamente indirizzate agli studenti più preparati e motivati e a servizi di counseling.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.6 L'Ateneo prevede un'offerta adeguatamente ampia e articolata di attività di tutorato per gli studenti in ingresso e in itinere e di attività di orientamento in uscita.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.7 L'Ateneo promuove iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alunni.

D.3.8 Viene rilasciato il Diploma Supplement.

Autovalutazione:

D.3.1 - L'orientamento in ingresso costituisce una delle dimensioni identitarie della LUMSA (cfr. [Carta dell'Orientamento](#)). In linea con le indicazioni provenienti dagli indicatori di qualità di AVA3, con le [Linee Guida sulle attività di Orientamento](#) approvate dal Presidio della Qualità e con il [Piano Triennale di Sviluppo dell'Ateneo \(2022-2025\)](#), al centro delle azioni vi è la promozione di una scelta consapevole e autonoma in accordo con le aspirazioni e motivazioni personali. Principali azioni sono: Open day, Fiere, PCTO, Un giorno da Matricola, Questionari auto-valutativi in *open source*, Interventi di Orientamento nelle scuole e presso aziende per l'orientamento di figli di dipendenti; progetto Next Generation EU di Orientamento Attivo. Gli indicatori impiegati per le misure di efficacia delle strategie di orientamento provengono dalla Scheda di Monitoraggio Annuale, in linea con il Modello AVA3.

Tutti i referenti dell'area Orientamento (Capo-Area Orientamento, Referenti Area Marketing, Referenti Orientamento in uscita, Delegata del Rettore per l'Orientamento e il tutorato) raccolgono e diffondono (All. 1) le informazioni utili per la rimodulazione delle strategie, grazie alla consultazione delle seguenti fonti: documenti elaborati per il ciclo del monitoraggio, comunicazioni formali provenienti dai Presidenti dei Consigli di Corso di Studio, relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, coordinamento dei tutor di Ateneo, Commissione per le disabilità (All. 2), incontri di monitoraggio degli indicatori del Piano per l'Orientamento e degli indicatori provenienti dal monitoraggio annuale delle attività.

D.3.2 - L'Ateneo comunica in modo accessibile e trasparente, in apposite sezioni del sito, informazioni su modalità di iscrizione ai corsi e tassazione, sui requisiti di accesso ai corsi di laurea magistrale e su immatricolazione ai corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico.

L'Ateneo definisce le modalità di iscrizione mediante l'adozione dei [bandi di iscrizione](#), nei quali sono descritti le modalità e i contenuti dei test di ammissione, laddove previsti, oltre che le procedure per il perfezionamento dell'immatricolazione. I bandi sono pubblicati sul sito web dell'Ateneo e distribuiti presso gli uffici orientamento presenti in ogni sede. È stato introdotto uno strumento comunicativo, per le lauree di primo livello, denominato "[l'iscrizione in 5 step](#)", che elenca, in modo chiaro e trasparente, in 5 punti i passaggi essenziali e necessari per completare l'iscrizione.

Nei bandi predisposti viene sempre riportato, per ciascuna fase prevista, il link alla guida informatica di riferimento, con tutte le informazioni da inserire e le schermate da compilare (All. 3-4). Sono previsti un presidio tecnico di supporto e un presidio di supporto amministrativo della Segreteria studenti, che possono essere contattati per telefono, mediante e-mail o tramite ricevimento in presenza, e un presidio fisso di orientamento da parte dell'Ufficio orientamento.

Le norme per le iscrizioni agli anni successivi al primo e le regole che disciplinano le carriere degli studenti, a seconda dei diversi casi che possono verificarsi, sono presenti nella [Guida per lo studente. Scadenze, tasse e procedure](#). Ulteriori informazioni riguardanti specifici aspetti della carriera dello studente, in grado di agevolare la comprensione delle interconnessioni e delle filiere e funzionale a potenziare l'attrattività, contrastare gli abbandoni e fornire strumenti informativi aggiuntivi, sono contenuti in regolamenti (All. 5) e linee

guida pubblicati nelle pagine web dei Dipartimenti e degli altri uffici amministrativi.

D.3.3 - L'Ateneo ha messo in atto una strategia di internazionalizzazione con l'istituzione di un fondo a supporto delle attività di promozione internazionale finalizzato ad incrementare il numero di studenti internazionali immatricolati e a potenziare la propria attrattività internazionale, qualificando l'offerta formativa e sviluppando la comunicazione in tale direzione.

Nell'ambito di tale fondo, l'Ateneo realizza annualmente campagne di comunicazione online con i principali provider internazionali (a titolo di esempio [QS](#), [Docsity](#), [Keystone Masterstudies](#), [EducaEdu](#), etc.) e campagne di promozione della propria offerta didattica "internazionale" in paesi chiave (webinar dedicati, fiere online, mailing mirate, campagne social, etc).

L'Ateneo, inoltre, aderisce ad [Uni-Italia](#), Agenzia Italiana per la promozione del sistema superiore universitario creata dal MUR e dal MAECI, e ha attivato un [International Virtual Open Day](#) riservato alla promozione delle Lauree Magistrali in lingua inglese: tale iniziativa è comunicata sul sito web e sui canali di comunicazione LUMSA.

L'Ateneo partecipa, in presenza o online, a fiere internazionali per il recruiting di studenti e a fiere internazionali di networking (ad esempio EAIE), con il fine di incrementare gli accordi internazionali per la mobilità degli studenti e accordi di doppio titolo. Si avvale anche della collaborazione di agenti internazionali che supportano l'Ateneo nel recruiting di studenti internazionali (All. 6).

Ogni anno, sulla base dei dati delle immatricolazioni dell'anno precedente, vengono analizzati i flussi di studenti in entrata dall'estero per comprendere i paesi di principale attrazione, con il fine di orientare maggiormente le azioni di promozione (All. 7).

Relativamente alle politiche di internazionalizzazione rivolte ad attrarre dottorandi stranieri e con specifico riguardo alla comunicazione, tutti i bandi sono tradotti e pubblicati anche in lingua inglese, fornendo informazioni specifiche per gli studenti stranieri. I dottorati offerti sono comunicati anche sul portale europeo EURAXESS, dove vengono pubblicizzati i bandi di concorso annuali, e mediante pubblicità mirate su riviste di settore estere (su specifica richiesta dei coordinatori dei corsi di dottorato). È stato anche organizzato un Phd Open Day, rivolto anche agli studenti stranieri.

Infine, l'Ateneo ha attivato un [dottorato totalmente internazionale](#), progettato e gestito con un network di atenei mondiali (2 in Europa, 1 in America latina, 1 in Australia), con una faculty di livello internazionale, che offre la possibilità di ottenere un "double phd", trascorrendo un anno all'estero.

Gli altri dottorati sono progettati per una didattica prevalentemente in italiano. Il numero degli studenti magistrali stranieri sta comunque aumentando e un crescente numero di studenti stranieri LUMSA rivolgono la propria attenzione verso i dottorati erogati dall'Ateneo.

D.3.4 - La gestione delle carriere, fin dall'avvio, tiene in considerazione le esigenze specifiche di particolari categorie di studenti (quali ad esempio studenti con disabilità, disturbi specifici di apprendimento (DSA), bisogni educativi speciali (BES), studenti lavoratori, ecc.), per i quali viene offerto uno specifico servizio di supporto al metodo di studio, nell'ottica di sostenere la promozione di una "cultura inclusiva" attraverso l'implementazione di azioni mirate e, parallelamente, la progettazione di servizi effettivamente accessibili e di sostegno per tutti.

In particolare, per gli studenti disabili e con DSA è prevista un'accoglienza specifica da parte del servizio disabilità e DSA, oltre al supporto offerto dalla Commissione di Ateneo per gli studenti disabili e con DSA e, più in generale, dalle segreterie studenti e didattiche (All. 8). In ogni Dipartimento è presente un docente di riferimento che svolge funzione di ascolto e mediazione tra il corpo docente e tali categorie di studenti e due tutor, uno per DSA e uno per BES, a disposizione di questi ultimi. Sono previsti anche tutor per il recupero degli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) e tutor per gli studenti lavoratori, oltre che Buddy Tutor.

L'Ateneo si è anche dotato di un [Regolamento](#) che prevede agevolazioni sia in termini di obblighi di frequenza che in termini di numero di sessioni di esami. Il regolamento è rivolto anche a studenti lavoratori, sportivi e studenti in difficoltà (rientrano in tale ultima categoria studenti affetti da gravi patologie, studenti che assistono genitori che hanno bisogno di assistenza continua, madri e/o padri, ecc.).

D.3.5 - L'Ateneo programma e realizza una serie di azioni di sostegno e di counseling rivolte, in particolare, agli studenti che presentano lacune nella preparazione iniziale, che sfociano nella gestione degli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA). Sono previste prove di orientamento tese a verificare la preparazione dello studente in ambiti caratterizzanti il corso di studio prescelto. Per favorire il successo formativo anche degli studenti con accertate delle lacune nella preparazione iniziale, sono organizzate attività di recupero su tutti i corsi di studio triennali e magistrali a ciclo unico. In coerenza con gli obiettivi formativi del singolo percorso di studi, il recupero delle conoscenze di base è definito da ciascun Consiglio di Corso di Studio attraverso moduli erogati da docenti e/o tutor o altre tipologie di didattica integrativa, anche in base al tipo di conoscenze da recuperare. Regole specifiche, dettate dalla normativa nazionale, sono seguite per il Corso di laurea Magistrale in Scienze della Formazione Primaria per il quale è previsto il numero chiuso nazionale.

Per gli studenti più meritevoli l'Ateneo finanzia borse di studio per la frequenza delle lauree magistrali (ad esempio le borse di studio "Giannina Di Marco").

L'Ateneo offre un [servizio di counseling](#) e un [servizio di supporto al metodo di studio](#), per sostenere gli studenti che si trovano in momenti di difficoltà personale dovuti a una condizione di disagio psicologico o a un insuccesso nello studio.

D.3.6 - Sono attivati eventi e percorsi di orientamento in ingresso e in itinere per far conoscere le opportunità di studio lungo l'intera

filiera formativa (dai corsi di laurea di primo livello alle scuole di Dottorato) e riflettere sulle competenze di base e trasversali. Gli studenti stranieri, interessati ai corsi di laurea di primo livello e magistrali, sono messi in contatto con i Presidenti dei Consigli di Corso di Studio che possono orientare e valutare la motivazione alla scelta. I candidati italiani e stranieri interessati al Dottorato di Ricerca sono invitati a svolgere colloqui conoscitivi e motivazionali con i Coordinatori dei Dottorati di Ateneo.

[L'orientamento in itinere](#) è realizzato grazie a tre filoni strategici: 1) progetti culturali, promossi e gestiti da studenti e studentesse ("Living in LUMSA" che coordina attività come TEDXLUMSA; iniziative green e sostenibili, innovation talks, ecc.); 2) tutorato in itinere (es. tutor per i DSA, tutor per i BES, Buddy tutor, tutor per il recupero degli OFA, tutor per gli studenti lavoratori); 3) cura del benessere della persona (counseling psicologico, pastorale universitaria).

Per [l'orientamento in uscita](#) è istituito l'ufficio Job Guidance e il programma "[LUMSA Talent Academy](#)". L'area Job Guidance dell'Ateneo ha attivato una partnership con Jobiri, fornitore di una piattaforma di recruitment. La LUMSA Talent Academy promuove attività di supporto per laureandi e laureati nella ricerca di lavoro (es. Job Fair online per favorire tirocini in aziende e agenzie), e sviluppo di competenze di personal branding, conduzione di colloqui individuali e compilazione del CV. Grazie all'iniziativa LUMSA4JOB, l'Ateneo offre colloqui individuali di orientamento tenuti da esperti del Gruppo Manpower specializzati nell'orientamento professionale per giovani. Con l'annuale Career Day, evento organizzato con il supporto della società di consulenza CESOP, si favorisce l'incontro tra studenti e aziende in vari settori.

L'Ateneo, anche per prevenire il rischio di abbandoni e per intercettare gli studenti a rischio drop out, ha piena consapevolezza in ordine alla necessità di rafforzare alcune linee di attività, con particolare riferimento al servizio di tutor dedicati a studenti stranieri, al miglioramento del flusso delle informazioni legate all'orientamento in uscita, soprattutto presso la sede di Palermo.

D.3.7 - L'Ateneo è impegnato da tempo a costruire una rete formativa e informativa che si proietti oltre il percorso di studio, con la promozione di iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alumni, soprattutto tramite la [LUMSA ALUMNI Network](#) (LAN), rete di laureati, professionisti e imprenditori in Italia e all'estero, che l'Ateneo ha implementato come luogo di condivisione di idee, progetti, valori e opportunità. Sono programmati annualmente eventi, convegni, tavole rotonde, seminari di orientamento post lauream, eventi sociali e ricreativi, e strategie di intervento quali la formazione verticale per aree, l'utilizzo dei social media per la creazione di una community, e una rappresentanza diversificata e competente all'interno del Network.

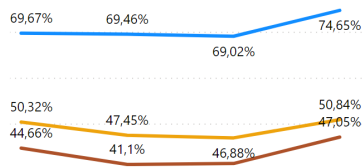
Per l'immediato futuro l'Ateneo intende incrementare il numero dei laureati iscritti al Network, attraverso un maggiore coinvolgimento dei laureati nelle attività dell'Ateneo.

D.3.8 - Il Diploma supplement è reso immediatamente disponibile nell'area riservata dello studente al momento della chiusura della carriera. Viene rilasciato con timbro digitale e in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente.

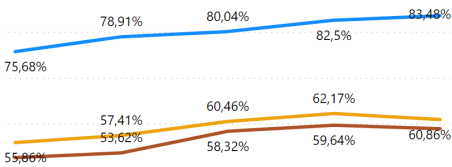


Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

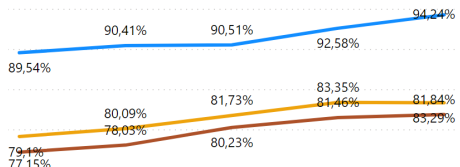
AVA3 - D.3.0.A - % studenti II anno nella stessa classe di laurea con almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno



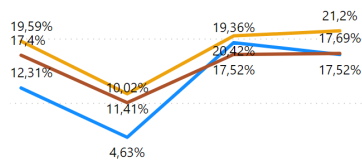
AVA3 - D.3.0.B - % laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso



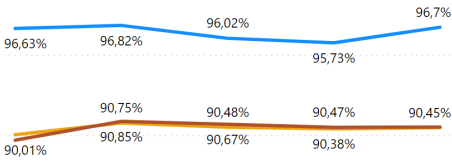
AVA3 - D.3.0.C - % laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso



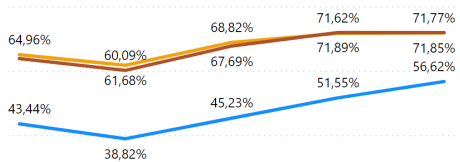
AVA3 - D.3.0.D - % CFU conseguiti all'estero dagli studenti (‰)



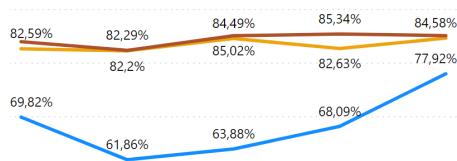
AVA3 - D.3.0.E - % Laureati soddisfatti del cds



AVA3 - D.3.0.F - % Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)



AVA3 - D.3.0.G - % Laureati occupati entro 3 anni



● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

[Dettaglio](#)

Punti di Forza:

- Le attività di orientamento in ingresso, dettagliatamente pianificate dalla Carta dell'Orientamento e dalle Linee Guida sulle attività di orientamento approvate dal Presidio della Qualità ed efficacemente monitorate, risultano coerenti con le strategie definite per l'ammissione degli studenti.
- L'Ateneo comunica in modo accessibile e trasparente, in apposite sezioni del sito web, le informazioni su modalità di iscrizione ai corsi e tassazione, nonché sulla gestione delle carriere degli studenti.
- L'Ateneo ha messo in atto una strategia di internazionalizzazione con l'istituzione di un fondo a supporto delle attività di promozione internazionale, finalizzato ad incrementare il numero di studenti internazionali immatricolati e a potenziare la propria attrattività internazionale, qualificando l'offerta formativa e sviluppando la comunicazione in tale direzione.
- L'Ateneo ha pianificato ed attuato specifiche iniziative finalizzate alla gestione delle carriere in considerazione delle esigenze di specifiche categorie di studenti o studenti in difficoltà, prestando attenzione al potenziamento del servizio di *counseling*.
- Attraverso la *LUMSA Alumni Network* l'Ateneo ha pianificato la promozione di iniziative per il *Life Long Learning* e il coinvolgimento degli Alunni e per l'immediato futuro si propone di incrementare il numero dei laureati iscritti al Network, attraverso un maggiore coinvolgimento dei laureati nelle attività dell'Ateneo.
- Il Diploma *supplement* viene rilasciato conformemente a quanto previsto dalla normativa vigente.

Aree di miglioramento:

- L'analisi documentale, confermata dalla visita in loco, ha evidenziato che per alcuni CdS il processo di verifica delle conoscenze richieste in ingresso e di recupero di eventuali carenze non risulta adeguatamente attuato.
- La visita in loco ha confermato l'esigenza di rafforzare le attività di orientamento in uscita e di accompagnamento al lavoro, anche in considerazione dell'andamento degli indicatori relativi al grado di occupazione dei laureati.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di monitorare sistematicamente, nei singoli CdS, l'adeguatezza del processo di verifica delle conoscenze richieste in ingresso e di recupero di eventuali carenze e di adottare le conseguenti azioni correttive.

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

Indicatori (eventuale commento):

L'andamento degli indicatori e i confronti con i valori di benchmark evidenziano una buona posizione dell'Ateneo nel panorama nazionale, ad eccezione dell'occupabilità ad uno e tre anni dal conseguimento del titolo

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Piano Triennale di Sviluppo 2022-2025

Descrizione:

Dettagli:

File:Piano Triennale di sviluppo 2022-2025.pdf

- **Titolo:**Carta dell'orientamento

Descrizione:

Dettagli:

File:Carta dell'orientamento.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**D.3-All. 1 Verbale Area Orientamento 21 giugno 2024

Descrizione:Esposizione alla Comunità Universitaria del monitoraggio effettuato sugli immatricolati/iscritti a.a. 2023/2024

Dettagli:

File:Verbale 2 Orientamento 21_6_24 con allegato.pdf

- **Titolo:**D.3-All. 2 Regolamento di Ateneo per il Servizio agli studenti con disabilità ed i Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA)

Descrizione:

Dettagli:

File:D.R. Regolamento Servizio per gli studenti con disabilità e DSA.pdf

- **Titolo:**D.3-All. 3 Bando di ammissione ai CdS triennali e a ciclo unico

Descrizione:Procedure e requisiti per l'iscrizione ai CdS triennali e a ciclo unico

Dettagli:

File:D.R. Bando-di-Ammissione-Triennali-CU-2024-2025-signed.pdf

- **Titolo:**D.3-All. 4 Bando di ammissione ad un CdS magistrale

Descrizione:Procedure e requisiti per l'iscrizione al CdS magistrale in Psicologia clinica (esempio)

Dettagli:

File:Bando-di-Ammissione-LM51-signed.pdf

- **Titolo:**D.3-All. 5 Regolamento di Ateneo per le iscrizioni ai corsi di studio e la determinazione delle tasse e dei contributi

Descrizione:

Dettagli:

File:D.R. Regolamento iscrizioni CdS.pdf

- **Titolo:**D.3-All. 6 Modello di contratto per la collaborazione con agenti internazionali

Descrizione:

Dettagli:

File:Modello contratto agenti.pdf

- **Titolo:**D.3-All. 7 Verbale del Senato Accademico del 21 maggio 2024

Descrizione:Estratto verbale del Senato Accademico in cui è stato presentato il piano di internazionalizzazione 2024 con relativo allegato

Dettagli:

File:Estratto verbale Senato su internazionalizzazione.pdf

- **Titolo:**D.3.4 - All. 8 Gestione dei servizi per l'immatricolazione degli studenti con disabilità e DSA

Descrizione:

Dettagli:

File:Istruzione servizi per gli studenti con disabilità e con DSA rev3.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Ore 11:45 – 12:45: Incontro sulla implementazione delle politiche di Ateneo per la qualità della Didattica

Dettagli:Vedi Analisi documentale

- **Titolo:**Visita di sede, 21 ottobre 2024

Descrizione:Ore 12:45 – 13:30: Incontro sui servizi agli studenti

Dettagli:Vedi Analisi documentale

E) QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti (o strutture analoghe) definiscono proprie linee strategiche, con particolare riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si dotano di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento. Si valutano anche la definizione e pubblicizzazione dei criteri di utilizzo delle risorse a livello dipartimentale coerentemente con il programma strategico del Dipartimento e con le linee di indirizzo dell'Ateneo. Si analizza anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione.

E.1)

E.1) Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti

E.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, con un programma complessivo e obiettivi specifici definiti in base alle loro potenzialità e al loro progetto culturale.

E.1.2 Gli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale sono plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie e dell'Ateneo e tengono anche conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate a livello locale.

E.1.3 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti dispongano di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della strategia dipartimentale.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.1 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.1.1 - La definizione della strategia di Ateneo e dei Dipartimenti per la ricerca e la Terza Missione/Impatto Sociale (TM/IS) si attua all'interno della peculiare struttura organizzativo-funzionale che l'Ateneo ha adottato con il proprio [Statuto](#) (artt. 15-22). Le competenze relative alla definizione degli obiettivi e al monitoraggio delle azioni intraprese sono ripartite fra: Rettore alla ricerca e all'internazionalizzazione, Referente di Ateneo per la TM e Dipartimenti. Con questi, opera il [Consiglio di Ateneo per la Ricerca e l'Internazionalizzazione \(CARI\)](#), che rappresenta la struttura di riferimento per la promozione e il sostegno delle attività di ricerca, TM/IS, delle collaborazioni scientifiche e dell'internazionalizzazione della LUMSA ([Linee guida per l'assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione](#)).

La pianificazione delle attività di ricerca e TM/IS dei Dipartimenti si inserisce in un processo, che riguarda l'intero Ateneo, di progressiva e crescente formalizzazione della pianificazione strategica ([PTS 2019-22](#) e [PTS 2022-25](#)) e di adozione di un sistema di [Assicurazione della Qualità](#) (AQ) che si trovano attualmente in fase di consolidamento.

A partire dal triennio di pianificazione 2022-25, i Dipartimenti sono tenuti a redigere un proprio piano strategico (documento di programmazione triennale – DPT) (All. 1, pp. 2-3) e i piani di tutti i Dipartimenti sono stati definitivamente approvati nei Consigli di Dipartimento (CdD) di novembre 2023, accessibili anche dall'esterno ([DPT Giurisprudenza, Economia e Comunicazione](#) (Palermo), [DPT Giurisprudenza, Economia, Politica e Lingue moderne](#), [DPT Scienze Umane](#)), che evidenziano le linee strategiche, le azioni da intraprendere e i relativi KPI in coerenza con gli obiettivi del [PTS](#).

I Dipartimenti hanno definito formalmente la propria strategia sulla ricerca e TM/IS coerentemente con le finalità espresse nello [Statuto](#) (art. 2), con i principi fondamentali del [Codice Etico](#) (art. 2), con la missione espressa nel [PTS](#) (pp. 10-11) e con le linee strategiche in questo individuate (pp. 54-75). Il processo che ha portato alla stesura dei DPT ha coinvolto i Dipartimenti in un'attenta riflessione sul loro progetto culturale e sulle strategie per la Ricerca e TM/IS, da perseguire in un'ottica di miglioramento continuo della performance, rafforzando l'analisi di punti di forza e di debolezza attraverso la valutazione del contesto di riferimento e individuando obiettivi e strategie sostenibili, in linea col [PTS](#).

La pianificazione dipartimentale è stata declinata sulla base delle [Linee di indirizzo di Ateneo di attuazione del PTS ricerca e internazionalizzazione e terza missione](#). Si tratta di documenti programmatici di medio-lungo termine, elaborati per ciascuna missione, per permettere ai Dipartimenti di predisporre più efficacemente i DPT, raccordando le linee strategiche della LUMSA con quelle dipartimentali sulla base del proprio progetto culturale e potenziale di sviluppo.

Come previsto dalle [Linee guida per la redazione, il monitoraggio e il riesame del DPT di Dipartimento](#) (All. 1, p. 3), una volta approvati dai CdD, i DPT sono stati inviati al Rettore, ai Rettori, al DG, al [PdQ](#) e al [NdV](#), assicurando la condivisione delle informazioni all'interno dell'Università e un controllo sulla congruenza e appropriatezza dei piani.

L'elaborazione dei DPT ha consentito di incrementare la consapevolezza tra i docenti e il personale amministrativo del ruolo che questi svolgono e del contributo che possono fornire nel perseguimento degli obiettivi della LUMSA. Inoltre, l'inserimento di indicatori e obiettivi target, *anche quantitativi*, nel [PTS 2022-25](#) (pp. 75-235), e di conseguenza nei DPT dipartimentali, ha reso più efficace

l'azione di monitoraggio periodica, con vantaggi anche a livello di riesame annuale, ha consentito una verifica più precisa del grado di raggiungimento degli obiettivi e ha facilitato l'individuazione di azioni più mirate per agire sulle aree di miglioramento.

Relativamente ai dottorati, il Coordinatore di ciascun dottorato monitora il grado di coinvolgimento dei dottorati nelle strategie dipartimentali, riferendo in merito ai risultati conseguiti nelle riunioni della Giunta di Dipartimento, alle quali partecipa di diritto. Ciò garantisce, a livello organizzativo, che la pianificazione e l'organizzazione del dottorato siano integrate nella strategia dipartimentale. Tale integrazione è stata rafforzata con l'istituzione della Scuola di Dottorato e con la riorganizzazione dei Dottorati in riferimento al nuovo sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati raggiunti. Tale struttura risponde meglio alla finalità di allineare la pianificazione strategica dipartimentale al PTS e di favorire una visione complessiva dell'andamento dei Dipartimenti.

E.1.2 - La plausibilità e la coerenza degli obiettivi proposti con le linee strategiche dell'Ateneo e le specificità dei Dipartimenti (risorse, competenze e risultati passati) vengono assicurate attraverso l'adozione di un processo di pianificazione che è simultaneamente *top-down* e *bottom-up*.

Come previsto dalle [Linee guida per l'assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione](#) e dalle Linee guida per la redazione, il monitoraggio e il riesame dei DPT (All. 1), al termine del triennio di pianificazione precedente (2019-22), i Dipartimenti hanno elaborato i propri rapporti di monitoraggio e riesame. Non essendo ancora tenuti a redigere un proprio piano strategico, i rapporti relativi all'anno 2022 sono stati redatti singolarmente per ciascuna missione, in continuità col triennio trascorso e in conformità agli indirizzi della Governance. I contenuti e le principali fonti utilizzate per i rapporti sono sinteticamente riportati di seguito:

- Rapporto annuale di monitoraggio e riesame della ricerca 2022 – analisi dei risultati VQR 2014-19; indicatori di produttività scientifica ASN (numero prodotti - monografie, capitoli libro, articoli, qualità riviste (classe A, I.F.); progetti di ricerca finanziati su bandi competitivi, assegnazione fondi CARI; azioni intraprese, obiettivi conseguiti/grado di conseguimento, obiettivi futuri e azioni previste. A queste informazioni si aggiunge la SUA-RD quando disponibile in base alle tempistiche ministeriali. La fonte principale per i dati relativi ai prodotti della ricerca è l'[Anagrafe della ricerca](#) che contiene le informazioni e i metadati per l'identificazione univoca dei prodotti;

- Rapporto annuale di monitoraggio e riesame della TM/IS 2022 – analisi dati su public engagement (divulgazione scientifica, policy making, PCTO), formazione continua, convenzioni conto terzi, attività di TM/IS specifiche del Dipartimento; azioni intraprese, obiettivi conseguiti, obiettivi futuri e azioni previste. A queste informazioni si aggiunge la SUA-TM quando disponibile in base alle tempistiche ministeriali. Per la TM/IS, la fonte principale utilizzata è stata una sezione ad hoc su [ValStat](#) (portale LUMSA per valutazione della didattica) in cui i docenti inserivano personalmente le proprie attività di TM/IS. Come spiegato articolatamente in E.2.3, in un'ottica di miglioramento continuo, nel 2022 è stato avviato un processo di profonda revisione della rendicontazione della TM/IS (vd. [Linee di indirizzo di Ateneo di attuazione del PTS terza missione e Relazione intermedia sull'attività di Terza Missione](#) di Ateneo (All. 2), che ha consentito maggiore consapevolezza di quanto fatto all'interno della LUMSA e maggiore trasparenza nei confronti degli stakeholder esterni. Relativamente ai risultati della VQR su TM/IS (casi studio), questi non vengono considerati nella definizione degli obiettivi dipartimentali, ma di Ateneo, in ragione della dimensione della LUMSA e dell'esigua numerosità di casi richiesti da sottoporre a valutazione. Nell'esercizio VQR 2014-19 erano due casi ed è un solo caso nell'esercizio 2020-24 (organico docenti LUMSA massimo 150 unità per [Statuto](#), art. 5).

Dopo l'approvazione in CdD, i rapporti sono stati inviati al Rettore, al DG, al PdQ, al NdV, al Prorettore alla ricerca e internazionalizzazione e al Referente di Ateneo per la TM, che hanno elaborato i propri rapporti contestualizzando i risultati dipartimentali all'interno dell'Ateneo. I rapporti dipartimentali sulla ricerca sono stati presentati al CARI (All. 3). Il Prorettore alla ricerca ha poi redatto il Rapporto annuale di riesame della ricerca d'Ateneo 2022 (All. 4), mentre il Referente di Ateneo ha elaborato il Rapporto annuale di riesame della TM d'Ateneo 2022 (All. 5). Entrambi i rapporti sono stati inviati al PdQ e al NdV e presentati al Senato Accademico. Questi documenti hanno contribuito all'elaborazione del PTS 2022-25, sviluppato anche grazie al flusso informativo dal basso. Successivamente, i Dipartimenti hanno elaborato i DPT, basandosi sulle loro caratteristiche e potenzialità di sviluppo, coerentemente con gli indirizzi strategici dell'Ateneo (logica *top-down*), come spiegato in E.1.1.

Relativamente ai dottorati, la struttura organizzativa della LUMSA prevede che la pianificazione e la gestione dei dottorati sia demandata ai singoli Collegi e alla Scuola di dottorato che svolge un ruolo di coordinamento e consente all'Ateneo di raccordare le proprie strategie con i programmi di sviluppo dei Dipartimenti per ricerca e didattica di terzo livello. I corsi di PhD sono progettati coerentemente con le aree disciplinari e tematiche della ricerca svolta nei Dipartimenti, per fornire le competenze necessarie per esercitare attività di alta qualificazione e di elevata innovatività negli ambiti scientifici declinati dai Dipartimenti. Con l'avvio del ciclo XL (2024-2027) e il rinnovo dell'accREDITamento ministeriale, la Scuola coordinerà la progettazione dei Dipartimenti, seguendo le *policy* del PTS 2022-25.

E.1.3 - L'esistenza di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione delle strategie dipartimentali è assicurato dal sistema di AQ del Dipartimento ([Linee guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#), p. 3).

Il sistema di gestione è basato sulla logica Plan-Do-Check-Act per un miglioramento continuo. Per ricerca, TM/IS, e recentemente per i dottorati, il processo di AQ include: 1. progettazione; 2. pianificazione e organizzazione delle attività; 3. monitoraggio dei processi e risultati tramite indicatori, che traccia le azioni e suggerisce miglioramenti; 4. riesame annuale a fine ciclo, propedeutico a una possibile riprogettazione.

Il PdQ ha emanato le [Linee guida per l'assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione](#) e le [Linee guida per l'Assicurazione della qualità dei dottorati di ricerca](#). Entrambe, relativamente a ciascun ambito, specificano gli attori coinvolti, stabiliscono la programmazione delle attività da implementare in un'ottica di miglioramento continuo e uno scadenziario di massima

per il loro svolgimento, individuano i documenti da produrre e i passaggi necessari (approvazione, invio agli uffici competenti, ecc.) per la loro formalizzazione e condivisione tra gli *stakeholder* interni ed esterni all'Università, restituendo una visione complessiva dell'andamento delle attività di realizzate e di progettazione.

A livello funzionale, ogni Dipartimento ha nominato un:

- *Referente di Dipartimento per l'AQ della ricerca*: svolge funzioni di coordinamento, monitoraggio e verifica delle procedure di AQ del Dipartimento e di promozione della cultura dell'AQ. Coordina il [Gruppo di Gestione](#) dell'AQ della ricerca (di cui fanno parte più docenti per rappresentare le Aree CUN presenti nel Dipartimento) che sorveglia e verifica l'efficacia delle attività di ricerca, promuove iniziative volte al miglioramento della ricerca e si occupa delle attività di monitoraggio e riesame ([Linee guida per il monitoraggio della ricerca dipartimentale e di Ateneo](#)).

- *Referente per la Terza Missione dipartimentale*: secondo le indicazioni provenienti dal PdQ e dal Referente d'Ateneo per la TM, promuove la cultura della TM/IS, monitora lo svolgimento delle attività di TM/IS che si svolgono nel Dipartimento e collabora col Direttore alla stesura dei rapporti annuali di monitoraggio e riesame ([Linee guida per il monitoraggio della terza missione dipartimentale e di Ateneo](#)).

Il sistema di raccordo tra Dipartimenti e governo dell'Ateneo è garantito tramite i tavoli di lavoro tra referenti dipartimentali e referenti di Ateneo, a partire dalla documentazione condivisa a livello di sistema di gestione documentale di Ateneo e resa disponibile sul sito web.

Tenendo conto di quanto previsto dal recente [Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di dottorato universitari \(AVA3\)](#) che introduce nel Sistema AQ anche i Corsi di Dottorato di Ricerca, a partire dal 2023 è stato individuato un *Referente per il sistema di AQ del corso di dottorato* all'interno di tutti i dottorati della LUMSA ([Linee guida per l'Assicurazione della qualità dei dottorati di ricerca](#)). Questa figura promuove la cultura della qualità nei corsi di dottorato, monitora lo svolgimento delle attività, i dati e gli indicatori ricevuti dagli uffici centrali, analizza gli esiti delle iniziative di valutazione del dottorato (per esempio la consultazione periodica delle Parti Interessate) e verifica l'efficacia degli interventi migliorativi adottati.

I monitoraggi effettuati, anche dai Collegi dei Docenti, trovano raccordo nelle riunioni dei Consigli di Dipartimento e della Scuola di dottorato, che conta anche la partecipazione dei rappresentanti dei dottorandi. I verbali delle riunioni degli Organi riportano le valutazioni in ordine alle questioni condivise del Dottorato.

Punti di Forza:

- L'Ateneo indirizza e tiene sotto controllo le modalità di definizione delle strategie sulla ricerca e sulla terza missione/impatto sociale dei tre Dipartimenti, avendo cura di verificare la coerenza rispetto alle strategie di Ateneo, e che le strategie siano declinate in obiettivi specifici.
- L'Ateneo ha adottato un approccio che garantisce che gli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale siano plausibili e coerenti con la propria visione, politiche e strategie.

Aree di miglioramento:

- Le evidenze emergenti dai Dipartimenti rivelano che l'attività di monitoraggio degli obiettivi strategici a livello dipartimentale, introdotta recentemente, non è ancora pienamente a regime, soprattutto per le attività di terza missione/impatto sociale.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

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

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo effettua in maniera non sistematica il monitoraggio della pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:** E.1-All. 1 Linee Guida per la redazione, il monitoraggio e il riesame del documento di programmazione triennale di Dipartimento
- **Descrizione:**

Dettagli:

File:Allegato 1_Linee-Guida-programmazione-Dipartimento.pdf

- **Titolo:**E.1-All. 2 Relazione intermedia TM Ateneo

Descrizione:Relazione intermedia sul processo di revisione del sistema di rendicontazione delle attività di Terza Missione di Ateneo

Dettagli:pagg. 6-13

File:Allegato 2_Relazione intermedia TM Ateneo.pdf

- **Titolo:**E.1-All. 3 Verbale CARI n. 1 del 16 febbraio 2023

Descrizione:Verbale di programmazione strategica annuale in cui il CARI, preso atto delle relazioni dipartimentali sulla ricerca e degli obiettivi futuri in essi definiti, definisce le azioni strategiche e gli obiettivi da raggiungere

Dettagli:Punto n. 2 dell'OdG (pagg. 2-3) con relativi allegato

File:Allegato 3_Verbale CARI n.1_16 febbraio 2023 e allegati.pdf

- **Titolo:**E.1-All. 4 Rapporto di riesame della ricerca d'Ateneo 2022

Descrizione:Rapporto annuale di riesame della ricerca d'Ateneo 2022

Dettagli:

File:Allegato 4_RAR Ricerca Ateneo 2022.pdf

- **Titolo:**E.1-All. 5 Rapporto di riesame della TM 2022

Descrizione:Rapporto annuale di riesame della terza missione d'Ateneo 2022

Dettagli:

File:Allegato 5_RAR TM_2022.pdf

E.2)

E.2) Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento

E.2.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzino periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause.

E.2.2 L'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

E.2.3 L'Ateneo si accerta che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione E.DIP.2 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.2.1 - Sulla base delle [Linee guida per la redazione, il monitoraggio e il riesame del DPT](#) (All. 1, p. 2), i Dipartimenti hanno sviluppato i DPT su un orizzonte temporale di tre anni in cui, sulla base di un'analisi del contesto interno ed esterno, e l'individuazione di punti di forza e debolezza, hanno identificato le proprie linee strategiche (declinate per ciascuna missione) e le relative aree di miglioramento con specifici obiettivi da perseguire attraverso azioni. Per ciascun obiettivo/azione sono stati individuati degli indicatori quali-quantitativi il cui monitoraggio è funzionale a: rilevare le performance dipartimentali di ricerca e TM/IS e verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati; alimentare una base di dati con informazioni quali-quantitative e consuntive a supporto dei processi decisionali (DPT e PTS) (processo *bottom-up*), della comunicazione interna ed esterna (PdQ, NdV, CdA, sito web, Ufficio Comunicazione) e della valutazione di enti terzi (ANVUR, VQR).

Le Linee guida per la redazione, il monitoraggio e il riesame del DPT (All. 1), prevedono un monitoraggio annuale del piano per promuovere il miglioramento continuo e favorire un riesame consapevole della strategia adottata. Questa è anche l'occasione in cui, sulla base delle analisi condotte, i Dipartimenti possono rimodulare/eliminare gli obiettivi prefissati o aggiungerne di nuovi, procedendo a effettuare una pianificazione di breve-medio termine.

L'analisi degli esiti di monitoraggio della ricerca e TM/IS con riferimento ai risultati conseguiti, eventuali problemi e loro cause, e azioni intraprese per una possibile risoluzione da parte dei Dipartimenti, è assicurata grazie all'adozione di un *template* condiviso (predisposto dal PdQ) dei rapporti di monitoraggio e riesame annuali di Dipartimento e di Ateneo, al quale ci si deve conformare (Scheda tipo per la redazione del rapporto annuale di monitoraggio e riesame della ricerca [dipartimentale](#) e di [Ateneo](#), [Linee guida per il monitoraggio della ricerca dipartimentale e di Ateneo](#), pp. 6-13 e Scheda tipo per la redazione del rapporto annuale di monitoraggio e riesame della terza missione [dipartimentale](#) e di [Ateneo](#), [Linee guida per il monitoraggio della terza missione dipartimentale e di Ateneo](#), pp. 4-7). Oltre a una parte centrale in cui viene presentata l'analisi condotta sui dati raccolti, i template prevedono due sezioni:

- *Azioni correttive già intraprese in passato ed esiti*: obiettivi fissati l'anno precedente, azioni intraprese per il loro perseguimento, indicatori di riferimento, attori coinvolti, stato di avanzamento dell'azione correttiva;

- *interventi correttivi e proposte per favorire il raggiungimento degli obiettivi dipartimentali e di quelli deliberati dall'Ateneo*: obiettivi stabiliti sulla base degli esiti dell'analisi, azioni da intraprendere per il loro perseguimento, indicatori di riferimento, attori coinvolti.

Il sistema di [Linee guida per l'assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione](#) prevede i passaggi formali affinché quanto fatto a livello dipartimentale sia portato a conoscenza dei vertici dell'Ateneo (invio al Rettore e DG) e sia sottoposto a un controllo, procedurale e di merito, da parte del Prorettore alla ricerca e all'internazionalizzazione, Referente di Ateneo per la TM, PdQ e NdV.

Questo stesso sistema di AQ è sottoposto a miglioramento continuo, attraverso un costante processo di monitoraggio, che viene realizzato dal PdQ che rende disponibili documenti dettagliati, aggiorna le linee guida, organizza incontri formativi con i docenti, ecc., anche con l'obiettivo di diffondere una maggiore "cultura della qualità" ([Politica per la Qualità](#) LUMSA). È il NdV che analizza gli esiti di tutte queste azioni e li rimanda alla discussione dei vari Organi, per possibili interventi a livello di Ateneo e di Dipartimento ([Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2022](#) e [Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2023](#)).

E.2.2 - Per quanto attiene il monitoraggio dei dottorati di ricerca, la Scuola di dottorato e i singoli Collegi di dottorato hanno predisposto un sistema di strumenti e procedure sui diversi elementi della progettazione, organizzazione e monitoraggio (descritti più dettagliatamente nelle voci "D.PHD") (in fase di implementazione). Attraverso la Scuola di dottorato, l'Ateneo ha una visione complessiva dell'andamento dei Dottorati e dei relativi modelli organizzativi e gestionali.

La visione complessiva e il monitoraggio delle attività dei dottorati avvengono attraverso due canali principali: la Scuola di dottorato che è stata istituita nel [marzo 2022](#) e il cui funzionamento è descritto anche dalle [Linee guida per l'assicurazione della qualità dei corsi di dottorato](#); attraverso i Dipartimenti di afferenza dei singoli dottorati.

In questo primo anno dalla sua istituzione, la Scuola ha introdotto procedure e strumenti, illustrati nella Relazione Annuale 2023 del Referente per il sistema di assicurazione della qualità dei dottorati (All. 2). Per ogni dottorato, seguendo la logica PDCA, si è strutturato un momento di pianificazione sia dei nuovi dottorati sia dei dottorati in corso. La pianificazione avviene anche attraverso la consultazione delle Parti Interessate e in costante relazione con le evidenze provenienti dal mondo della ricerca e dal mercato del lavoro. A questa fase (discussa in un apposito Collegio previsto dalla Linee guida entro il 31/12 di ogni anno) segue la progettazione

dell'offerta didattica presentata nella scheda di accreditamento. Le attività didattiche e di ricerca vengono monitorate attraverso diversi strumenti (Relazione annuale delle attività del dottorando, Anagrafe della ricerca, questionario VALSTAT soddisfazione annuale, Questionario ALMALAUREA post dottorato; Questionario utilizzo fondi 10%). Le attività di monitoraggio vengono consolidate nella Scheda di Monitoraggio Annuale presentata e discussa in Collegio entro il 31 gennaio di ogni anno e contribuisce alla pianificazione dell'anno successivo. Queste attività, condotte a livello di singolo dottorato, sono monitorate dal Referente AQ della Scuola di dottorato che stila la Relazione Annuale del Referente per il sistema di assicurazione della qualità dei dottorati (All. 2), che è presentata alla Scuola e acquisita dal PdQ.

Oltre alla Scuola, i singoli dottorati interagiscono e riportano anche ai Dipartimenti a cui afferiscono. Il coordinatore del dottorato riferisce entro fine anno al Dipartimento circa le attività di ricerca dei dottorandi (monitorate da un'apposita relazione del referente AQ). La presentazione al Dipartimento è tesa a consentire al Gruppo della ricerca dipartimentale di tenerne conto ai fini della strategia dipartimentale della ricerca. Entro maggio, il coordinatore presenta al CdD un monitoraggio dei risultati sui diversi cicli, con un focus puntuale sui risultati conseguiti dall'ultimo ciclo concluso (in genere entro marzo/aprile i dottorandi discutono le proprie tesi), nonché la nuova pianificazione del dottorato (con richiami ai risultati conseguiti e al coinvolgimento delle Parti Interessate) e la richiesta delle risorse anche in termini di carichi didattici dei docenti e di borse di studio.

E.2.3 - Relativamente al monitoraggio e riesame della ricerca e TM/IS del primo anno del PTS 2022-25, i DPT di tutti i Dipartimenti LUMSA sono stati definitivamente approvati nel CdD a novembre 2023. L'attività di monitoraggio e riesame della ricerca e TM/IS dell'anno 2023 è stata dunque svolta in continuità con la pianificazione strategica precedente ([PTS 2019-22](#)): per la ricerca, con i Rapporti annuali di monitoraggio e riesame della ricerca relativi all'anno 2023 e per la TM/IS con i Rapporti annuali di monitoraggio e riesame della terza missione relativi all'anno 2023.

Con il consolidamento del processo di pianificazione strategica dipartimentale, nei primi mesi del 2025, i contenuti di questi rapporti confluiranno in un unico rapporto di monitoraggio integrato di Dipartimento (All. 1, par. 2.1), che fornirà una visione più organica delle performance delle due missioni nell'ambito della pianificazione dipartimentale, anche facilitando l'individuazione di possibili sinergie emergenti tra azioni intraprese nell'ambito della ricerca e della TM/IS, ed evidentemente anche della didattica; sarà inoltre possibile tracciare in modo più completo il raccordo tra obiettivi del PTS e obiettivi dipartimentali, oltre che accertare la congruenza, in termini di efficacia e realizzabilità, delle azioni intraprese dai Dipartimenti. Tale iter di monitoraggio, così formalizzato, sistematico e calendarizzato, favorirà un maggior coordinamento a livello di Ateneo e una visione d'insieme dell'impatto del monitoraggio sulla rimodulazione di obiettivi o azioni, ove necessario.

Per questo primo anno del periodo di pianificazione 2022-25, una volta approvati in CdD, i Rapporti annuali di monitoraggio e riesame della ricerca e TM/IS relativi all'anno 2023 sono stati inviati al Rettore, al DG, al PdQ, al NdV, al Prorettore alla ricerca e internazionalizzazione e al Referente di Ateneo per la TM che hanno proceduto a elaborare i propri rapporti contestualizzando quanto emerso a livello dipartimentale all'interno dell'Ateneo, tenendo conto del PTS 2022-2025. In particolare, per quanto attiene la ricerca, i rapporti dipartimentali sono stati presentati al CARI (All. 3). Tenendo conto delle considerazioni emerse, il Prorettore alla ricerca e internazionalizzazione ha elaborato il Rapporto annuale di riesame della ricerca d'Ateneo 2023 (All. 4) Per quanto attiene la TM/IS, il Referente di Ateneo ha presentato al CARI il Rapporto annuale di riesame della terza missione d'Ateneo 2023 (All. 5) anche per tracciare il raccordo tra obiettivi del PTS e obiettivi dipartimentali.

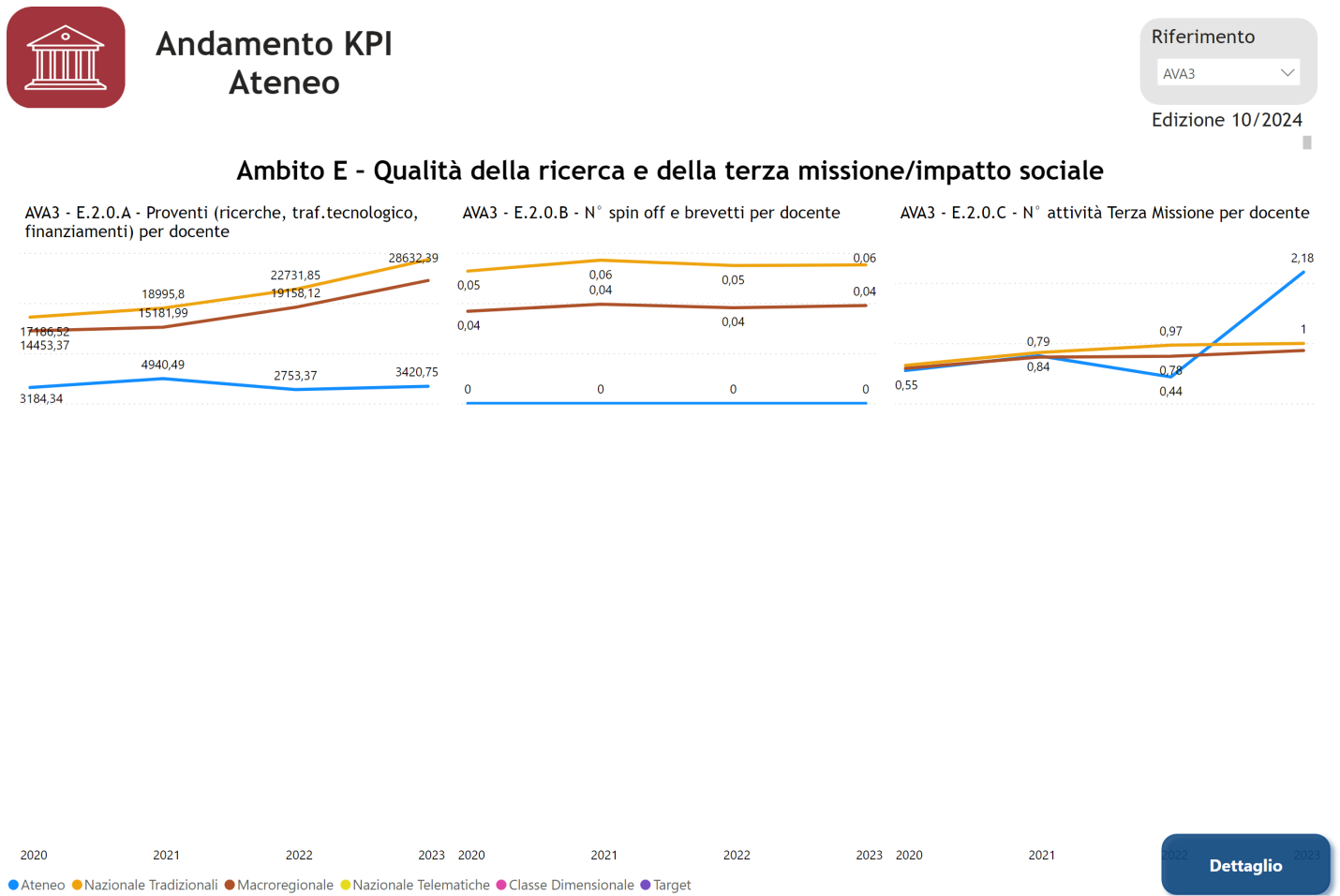
Il riesame delle attività di TM/IS del 2023 sulla base dei risultati conseguiti deve essere contestualizzato nell'ambito di un processo di profonda revisione del sistema di rendicontazione avviato nel 2022 in un'ottica di miglioramento continuo (vd. [Linee di indirizzo di Ateneo di attuazione del PTS della terza missione](#), Relazione intermedia attività di Terza Missione di Ateneo (All. 6), [Linee guida per la rendicontazione delle attività di terza missione](#)).

Il metodo di rendicontazione a livello individuale (imputazione dati del singolo docente tramite portale [ValStat](#)), pur utile in una prima fase per favorire la diffusione della "cultura della TM/IS", mostrava delle criticità (dati sporchi, incompleti, demotivazione da parte dei docenti) che necessitavano di correttivi. La revisione è stata ritenuta necessaria in un'ottica di focalizzazione sulle attività maggiormente rilevanti (e documentabili con precisione), nonché in considerazione delle modalità con cui l'ANVUR monitora le performance di TM/IS degli Atenei e dei Dipartimenti (rilevazioni periodiche per monitoraggio andamento KPI di AVA3).

I cambiamenti apportati nelle modalità di rendicontazione e monitoraggio delle attività di TM hanno determinato, almeno per alcune di esse, l'impossibilità di effettuare confronti diretti con quanto riportato nei rapporti di riesame annuali di Dipartimento e di Ateneo degli anni passati. Tuttavia, al fine di consentire un confronto con i valori indicati come riferimento anche nel [PTS 2022-25](#), si è proceduto a effettuare un'analisi con i nuovi metodi a ritroso, ovvero anche dell'anno 2022. Il nuovo metodo, attualmente in fase di prima implementazione, prevede una modalità di raccolta dati sostanzialmente centralizzata attraverso gli Uffici amministrativi e un calendario di attività di rendicontazione e monitoraggio della TM coerente con le tempistiche del PTS e dei piani strategici dei Dipartimenti ([Linee guida per la rendicontazione delle attività di terza missione](#)). In base al nuovo metodo, è possibile individuare le attività di TM/IS riconducibili ai Dipartimenti e all'Ateneo su base documentale, consentendo anche di fornire i dati per Dipartimento ai fini del monitoraggio periodico dell'ANVUR sui KPI della TM/IS LUMSA in base ad AVA3. A livello di Dipartimento, la rendicontazione contempla: public engagement (iniziative di divulgazione scientifica, policy making e PCTO – in larghissima parte progettati e realizzati per avvicinare gli studenti ai temi culturali e scientifici dell'Ateneo), convenzioni quadro e conto terzi, altre iniziative di TM/IS di Dipartimento. Si rendiconta a livello di Ateneo: public engagement di Ateneo, formazione permanente e didattica aperta, strutture di intermediazione (job guidance e job placement - Ufficio stage e tirocini interno), incubatore d'impresa previsto dal PTS 2022-25; progetti strategici di Ateneo, come il [Service Learning](#).

La maggiore formalizzazione della pianificazione strategica dell'Ateneo (DPT dipartimentali e inserimento di obiettivi anche quantitativi), unita alla nuova modalità di rendicontazione e monitoraggio della TM/IS, ha determinato un decisivo miglioramento nella

capacità di verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi e di programmare azioni correttive mirate in caso di criticità, nonché una maggiore consapevolezza, da parte dei Dipartimenti, anche in relazione alla possibilità di avere più casi con le caratteristiche richieste dalla VQR. Ha inoltre migliorato la capacità di fornire feedback per informare la Governance di Ateneo sulla necessità/opportunità di modificare gli obiettivi sulla base dell'andamento degli indicatori monitorati e dei cambiamenti intervenuti all'interno e/o esterno dell'organizzazione (Rapporto annuale di riesame della terza missione d'Ateneo 2023 e All. 5).



Punti di Forza:

- L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzino periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause.
- Recentemente, l'Ateneo, tramite la scuola di dottorato, i collegi dei docenti dei singoli dottorati di ricerca e i dipartimenti, controlla in modo continuativo i risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca, le pubblicazioni dei dottorandi, il loro grado di soddisfazione tramite questionari, le modalità di utilizzo delle risorse a loro disposizione.

Aree di miglioramento:

- Il monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale non è realizzato in modo pienamente aderente rispetto ai target e indicatori compresi nei piani di sviluppo triennali dei dipartimenti.
- L'approccio messo in atto non garantisce che l'Ateneo riesca ad accertarsi sistematicamente che le azioni di miglioramento

predisposte dai Dipartimenti vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia rispetto ai target e indicatori definiti nei documenti di programmazione.

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

Raccomandazione:

Si raccomanda di effettuare il monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale in modo aderente rispetto ai target e indicatori compresi nel proprio Piano di sviluppo triennale.

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

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti talvolta positivi, ma di confronti con il contesto nazionale e macroregionale sempre negativi.

Fascia di valutazione: Parzialmente soddisfacente

Documenti a supporto

- **Titolo:**E. 2-All. 1 Linee Guida per la redazione, il monitoraggio e il riesame del documento di programmazione triennale di Dipartimento
Descrizione:
Dettagli:
File:Allegato 1_Linee-Guida-programmazione-Dipartimento.pdf
- **Titolo:**E. 2-All. 2 Relazione annuale del Referente per il sistema di assicurazione della qualità dei dottorati
Descrizione:Relazione Annuale 2023 del Referente per il sistema di assicurazione della qualità dei dottorati
Dettagli:
File:Allegato 2_Relazione annuale del Referente per il sistema di assicurazione della qualità dei dottorati.pdf
- **Titolo:**E. 2-All. 3 Verbale CARI n. 1 del 13 febbraio 2024
Descrizione:Verbale di programmazione strategica annuale in cui il CARI, preso atto delle relazioni dipartimentali sulla ricerca e degli obiettivi futuri in essi definiti, definisce le azioni strategiche e gli obiettivi da raggiungere
Dettagli:Punto n. 2 dell'OdG (pagg. 2-6) con relativo allegato
File:Allegato 3_Verbale CARI n.1_13 febbraio 2024 e allegati.pdf
- **Titolo:**E. 2-All. 4 Redazione RAR Ricerca Ateneo 2023
Descrizione:Rapporto annuale di riesame della ricerca d'Ateneo 2023
Dettagli:
File:Allegato 4_Redazione RAR Ricerca Ateneo 2023.pdf
- **Titolo:**E. 2-All. 5 Verbale CARI n. 3 del 17 giugno 2024
Descrizione:Verbale in cui il CARI prende atto della Rapporto annuale di riesame della terza missione d'Ateneo 2023
Dettagli:Punto n. 2 dell'OdG (pag. 2) con relativo allegato
File:Allegato 5_Verbale CARI n. 3 del 17-06-2024 e allegati.pdf
- **Titolo:**E. 2-All. 6 Relazione intermedia TM Ateneo
Descrizione:Relazione intermedia sul processo di revisione del sistema di rendicontazione delle attività di Terza Missione di Ateneo
Dettagli:pagg. 6-13
File:Allegato 6_Relazione intermedia TM Ateneo.pdf

E.3)

E.3) Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

E.3.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche, sia per i Dipartimenti e i Dottorati, e di personale per i Dipartimenti) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale, coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo e con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare D.PHD.2.4 dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

E.3.2 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni specifiche della pianificazione, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca, della terza missione/impatto sociale, delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

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

Autovalutazione:

E.3.1 - I criteri e le modalità attraverso cui i Dipartimenti distribuiscono le risorse economiche (anche per i dottorati) e di personale coerentemente con il proprio programma strategico relativo a ricerca e TM/IS sono contestualizzate nell'Ateneo considerandone la natura giuridica – Università non statale – che si riflette nelle scelte relative al modello organizzativo adottato e alla gestione delle risorse umane, nelle modalità di pianificazione e controllo e, in generale, nella strategia di gestione economico-finanziaria. In questo sistema:

- i Dipartimenti non sono centri di spesa e, pertanto, non hanno autonomia budgetaria, ma *gestiscono una dotazione di risorse molto limitata, sostanzialmente destinata alle spese di funzionamento* ([Statuto](#), artt. 16-20 e [Regolamento generale di Ateneo](#), artt. 5-9);

- relativamente all'adeguatezza della dotazione di personale docente e ricercatore rispetto alla pianificazione strategica e alle attività dipartimentali, in base al [Regolamento per il reclutamento dei professori e ricercatori di ruolo](#) (art. 2), i Dipartimenti propongono i procedimenti di chiamata o trasferimento che sono approvati dal CdA che ne *valuta la necessità e la sostenibilità nel tempo, nonché la congruità rispetto alla programmazione triennale dell'Università e alla dotazione organica*;

- in base al [Regolamento generale di Ateneo](#) (art. 20), la valutazione dell'adeguatezza della dotazione di risorse di personale tecnico-amministrativo per l'attuazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti e delle attività istituzionali e gestionali pertiene esclusivamente agli Organi di governo.

Sebbene in LUMSA la gestione delle risorse sia sostanzialmente accentrata, risorse economiche vengono assegnate ad oggi anche:

- al CARI a livello centrale: risorse specificamente destinate al sostegno della ricerca (in massima parte) e dell'internazionalizzazione;

- ai singoli Dipartimenti a livello decentrato: risorse destinate al sostegno di attività varie tra cui specifiche iniziative di ricerca e i premi dipartimentali;

- alla Scuola di dottorato: per il funzionamento dei dottorati.

Per quanto riguarda le risorse destinate al CARI, annualmente il CdA, sulla base delle esigenze del CARI stesso e del numero di ricercatori coinvolti e coinvolgibili, assegna un budget da destinare alle attività di sviluppo e sostegno prevalentemente nell'ambito della ricerca (All. 1). Nel formulare le strategie e nell'assegnare le risorse economiche, il CARI tiene conto delle esigenze e della programmazione dei singoli Dipartimenti (anche a integrazione delle disponibilità economiche dipartimentali), quindi procede alla destinazione economica analitica dei fondi a copertura delle singole iniziative (All. 2).

Nel ripartire i fondi, il CARI tiene in considerazione sia l'efficacia raggiunta dalle iniziative intraprese in passato (se realizzate), sia l'importanza attribuita dai singoli Dipartimenti ai diversi obiettivi.

Per quanto riguarda l'assegnazione delle risorse ai singoli progetti di ricerca interni, si procede attraverso uno specifico bando ([Bando per l'assegnazione dei finanziamenti di Ateneo per progetti di ricerca e per pubblicazioni scientifiche per l'anno 2024](#)), in cui sono riportati anche i criteri di valutazione e i tetti massimi di finanziamento. La valutazione coinvolge anche esperti esterni alla LUMSA, al fine di rendere più oggettive le valutazioni. I criteri di assegnazione e le valutazioni sono riportati in appositi verbali che sono resi noti a tutti i principali interessati al processo (Senato Accademico, Direttori di dipartimento, Referenti della ricerca e, per quanto riguarda l'assegnazione, anche ai singoli docenti) (All. 3).

I Dipartimenti fanno affidamento, altresì, su risorse economiche provenienti da fonti esterne e attraverso convenzioni con enti o imprese o contratti di ricerca; a partire dal 2022, tali fonti di finanziamento esterne (convenzioni conto terzi) sono censite nelle relazioni annuali.

Relativamente ai Corsi di dottorato, allo stato attuale non è stata ancora formalizzata una procedura di assegnazione di risorse per il funzionamento degli stessi, e le risorse necessarie sono erogate direttamente dall'amministrazione centrale. Organo preposto al

coordinamento delle attività dei dottorati è la Scuola di dottorato, responsabile della gestione amministrativa delle carriere di dottorandi e dottorande, che ha il compito di favorire il coordinamento, anche didattico, soprattutto sulle attività di carattere trasversale. Dal 2023, la Scuola di dottorato procede a richiedere alla Direzione generale i fondi necessari per coprire le attività dei cinque dottorati. In sede di Scuola e di prima ripartizione delle risorse, si è condiviso di suddividere il budget ottenuto in maniera equa tra i cinque dottorati. I Referenti della qualità dei singoli dottorati, anche grazie al sistema per il monitoraggio delle attività, procedono a verificare l'utilizzo dei fondi assegnati per la mobilità/attività scientifiche ai dottorandi (cosiddetto 10% della borsa).

La Scuola ha predisposto delle [Linee guida](#) per l'utilizzo di tali fondi che, oltre a fornire indicazioni ai dottorandi, favoriscono anche un maggior coordinamento e impiego rispetto alle finalità definite dai Collegi di dottorato, sia per le risorse relative a borse di ricerca di base, sia per il cofinanziamento di borse di ricerca applicata.

In termini generali si valuta un costante miglioramento dei processi legati all'assegnazione delle risorse, in ragione delle indicazioni procedurali che i dipartimenti sono tenuti a seguire e dei contenuti motivazionali dei relativi provvedimenti, ponendo particolare attenzione sul collegamento con gli obiettivi del PTS e degli altri documenti di indirizzo e programmazione strategica a livello di Ateneo e di Dipartimento, che consente di pervenire a una visione di sintesi di come le scelte in materia di reclutamento si inseriscano nel disegno strategico adottato.

La distribuzione di risorse e personale per attività di TM/IS è contestualizzata nel modello organizzativo-funzionale adottato dalla LUMSA. Le attività di TM/IS vengono solo in parte realizzate a livello di Dipartimento (vd. [Linee di indirizzo di Ateneo di attuazione del PTS TM/IS](#) e le [Linee guida per la rendicontazione delle attività di terza missione](#)). Di conseguenza, molte attività che nelle Università statali (tipicamente caratterizzate da strutture organizzative decentrate) sono coordinate e gestite a livello dipartimentale (come per esempio corsi di formazione professionale, attività di job guidance e job placement, stipula di convenzioni quadro e conto terzi, ecc.), in LUMSA sono in tutto o in larghissima parte gestite a livello di Ateneo, con il supporto di specifici Uffici amministrativi centrali (LUMSA Master School, Ufficio Stage e Tirocini, Ufficio ricerca, CdA e Rettorato). Per questo, alcune figure gestionali (sia docenti che amministrativi), seppure funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici dei Dipartimenti, possono *non essere presenti*. In questi casi, i docenti si relazionano e collaborano direttamente con i Delegati del Rettore/Referenti di Ateneo di competenza e il personale tecnico-amministrativo degli Uffici centrali.

E.3.2 - Per quanto riguarda i fondi assegnati ai Dipartimenti, va segnalato che parte di questi sono destinati alla premialità per il personale con riferimento ai risultati della ricerca e alle iniziative di TM/IS. Attualmente la premialità dipartimentale per la ricerca è basata prevalentemente sulla qualità/quantità delle pubblicazioni e sui bandi competitivi a cui i docenti hanno partecipato/vinto. L'assegnazione dei fondi avviene sempre attraverso un bando a cui viene garantita la massima visibilità, chiarezza e trasparenza.

Si segnala, a questo proposito, quanto fatto dal Dipartimento di Scienze Umane. Ogni anno, nel caso in cui sia presente un residuo dei fondi di dotazione del Dipartimento, il CdD delibera di attribuirlo a premi per la ricerca dipartimentale (All. 4). Il premio viene attribuito tramite l'indizione di un bando che specifica i criteri sulla base dei quali la Commissione ricerca di Dipartimento valuta le candidature. Questi includono: il numero di relazioni a convegni internazionali, il numero di articoli di Fascia A o indicizzati su SCOPUS, il numero di monografie pubblicate (All. 5).

Dal 2022, contestualmente alla Giornata della Ricerca di Dipartimento, nel Dipartimento di Scienze Umane è indetto il Premio "Miglior poster" rivolto a Dottorandi e Assegnisti afferenti al Dipartimento. Una commissione interna valuta il rigore scientifico e la qualità comunicativa dei poster esposti dai ricercatori junior e conferisce la premialità (All. 5).

Sempre nel Dipartimento di Scienze Umane, il finanziamento delle iniziative di TM/IS riguarda prevalentemente quelle di public engagement di divulgazione della conoscenza (seminari, tavole rotonde, ecc.) (All. 4)). La procedura per il finanziamento delle iniziative di TM/IS prevede che i docenti avanzino la propria richiesta comunicandola alla Segreteria di Dipartimento che viene illustrata nel primo CdD utile e posta all'approvazione del Consiglio.

In base al [Regolamento generale di Ateneo](#) (art. 20), la gestione della struttura amministrativa, inclusa la distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale tecnico-amministrativo, pertiene esclusivamente agli Organi di governo, in tal modo l'Ateneo si accerta che i suddetti criteri, in tema di ripartizione della premialità, siano rispettati.



AVA3

1

AVA3 - E.3.0.A - Rapporto Risorse disponibili premialità e costo del personale (valore moltiplicato per 1000)



Dettaglio

- L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche, sia per i Dipartimenti e i Dottorati, e di personale per i Dipartimenti) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale

- Coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione dei criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale tecnico-amministrativo.

Documenti a supporto

- **Titolo:**E.3-All. 1 Lettera assegnazione fondi 2024 e Estratto verbale CdA del 13-12-2023
Descrizione:Lettera assegnazione fondi 2024 + Estratto del Verbale del CdA del 13-12-2023 che assegna al CARI i fondi per il 2024
Dettagli:
File:Allegato 1_ Lettera assegnazione fondi 2024 e Estratto verbale CdA del 13-12-2023.pdf

- **Titolo:**E.3-All. 2 Verbale CARI n. 1 del 13 febbraio 2024
Descrizione:Verbale di programmazione strategica annuale in cui il CARI, preso atto delle relazioni dipartimentali sulla ricerca e degli obiettivi futuri in essi definiti, definisce le azioni strategiche e gli obiettivi da raggiungere
Dettagli:Punto n. 2 dell'OdG (pagg. 2-6) e relativo allegato
File:Allegato 2_Verbale CARI n.1_13 febbraio 2024 e allegati.pdf

- **Titolo:**E.3-All. 3 Verbale CARI n. 2 del 17 aprile 2024
Descrizione:Verbale CARI del 17 aprile 2024 contenente le assegnazioni dei finanziamenti per i progetti di ricerca scientifica e pubblicazioni per l'anno 2024
Dettagli:Punto n. 2 dell'OdG (pagg. 2-3) con relativo allegato
File:Allegato 3_Verbale CARI n. 2_17 04 2024.pdf

- **Titolo:**E.3-All. 4 Verbale CdD Scienze Umane del 14 marzo 2024
Descrizione:Verbale Consiglio di Dipartimento di Scienze Umane del 14 marzo 2024 in cui si stabiliscono i criteri per l'utilizzo dei fondi di Dipartimento
Dettagli:Punto n. 12 dell'OdG (pagg. 9-10)
File:Allegato 4_Verbale CdD Scienze Umane 14_03_2024.pdf

- **Titolo:**E.3-All. 5 Verbale CdD Scienze Umane del 19 ottobre 2023
Descrizione:Verbale Consiglio di Dipartimento di Scienze Umane del 19 ottobre 2023 in cui viene fissata la data per la Giornata della Ricerca Dipartimentale e si fissano i criteri per l'assegnazione di premialità a docenti da attribuire attraverso un bando interno
Dettagli:Punto n. 7 dell'OdG (pag. 23)
File:Allegato 5_Verbale CdD Scienze Umane 19_10_2023.pdf

Fascia di valutazione Complessiva: Soddisfacente