



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

Politiche della Qualità di Ateneo

Dicembre 2019

Approvate dal Senato nella seduta del 10 dicembre 2019

INTRODUZIONE DEL RETTORE

Il problema della Qualità non è astratto, sebbene difficile da definire perché può venire coniugato in molti modi, analizzando le disposizioni, le capacità e le criticità che sorgono intorno ai processi come tali. L'idea di "misurare" la Qualità sarebbe stata considerata paradossale in gran parte della tradizione filosofica moderna: connesse, infatti, all'idea di Qualità si pongono quelle di transitorietà e di mutevolezza, slegate da un'oggettività misurabile. D'altra parte, nella sua storia, la Qualità è anche ciò che differenzia le cose tra loro e che quindi, in un certo qual senso, le designa, dando loro stabilità, riconoscibilità e una specifica "determinazione".

Nel contesto odierno tutte le istituzioni pubbliche sono chiamate ad avere una politica per l'assicurazione della Qualità come parte essenziale della loro complessiva strategia di gestione: i portatori di interesse interni devono sviluppare e attuare tale politica mediante strutture e processi appropriati agli obiettivi prefissati, anche coinvolgendo i portatori di interessi esterni.

Per introdurre il problema della Qualità e della sua misurazione bisogna anzitutto essere consapevoli che la Qualità e il sistema che intorno a essa è possibile costruire non possono prescindere dalle circostanze, ovvero dal contesto generale in cui l'Università si muove nel quadro di una specifica situazione nazionale e internazionale. Se, per esempio, in Germania si spendono per studente, da parte pubblica, circa 15.000 euro all'anno, e si considera che invece in Italia la spesa ammonta soltanto a 5.000 euro, non possiamo non tener conto che, in termini di servizi di Qualità, il quadro non potrà essere concorrenziale, pur nel contesto di sistemi universitari avanzati, legati a Paesi che sono rilevanti potenze economiche. Nel momento in cui si ha una Qualità che non può "competere" in contesti pur analoghi, è chiaro che l'elemento circostanziale non va ignorato, dal momento che il fattore economico è comunque una base necessaria, anche se non sufficiente, per l'implementazione di un sistema di Qualità.

Non si deve inoltre dimenticare che il sistema universitario italiano vive in un quadro dove le regole - dal reclutamento alla strutturazione del terzo ciclo, dalla valutazione alle strategie della ricerca, dalla formazione degli insegnanti ai numeri di accesso programmato - hanno grandi ambiti di incertezza, ponendo di conseguenza il loro significato strategico in un perenne alone di contingenza e provvisorietà. Difficile, per esempio, non considerare che l'edilizia universitaria (elemento essenziale per garantire l'efficienza di numerosi servizi) non è più finanziata dal 2008: l'Università è l'unica realtà "scolastica" dove la parte pubblica non cura in alcun modo il mantenimento delle strutture, lasciando che ogni intervento sia operato sui fondi propri degli Atenei, che di conseguenza possono investire meno per didattica e ricerca.

Allo stesso modo non si può non rilevare - ed è un ulteriore ostacolo per una politica della Qualità - che il diritto allo studio non è adeguatamente finanziato. Negli Atenei milanesi, dove ormai oltre il 40% degli studenti proviene da fuori Regione, si generano situazioni che possono diventare "emergenziali", differenziando in modo sempre più rilevante alcune realtà locali rispetto a un sistema nazionale universitario, che sempre di più, in un orizzonte di crescenti differenze strutturali e organizzative, fatica a ritrovare una propria unitarietà anche "politica".

Il problema della Qualità è dunque "strategico" in primo luogo perché implica una riflessione né semplice né superficiale su come gestire diffuse situazioni di emergenza e, in particolare, su dove e come utilizzare le risorse, tenendo conto di un contesto instabile e assai frammentato e di regole altrettanto incerte.

La legge 240, là dove, come per l'Università degli Studi di Milano, ha portato a una frammentazione dell'assetto organizzativo interno (determinando il passaggio da un modello basato su nove Facoltà a uno fondato su 33 dipartimenti), non ha certamente favorito lo sviluppo di un sistema di Qualità. Una delle urgenze attuali è dunque rappresentata dalla necessità di fornire centralmente servizi efficienti, di cui i Dipartimenti e i Corsi di studio possano agevolmente usufruire, dal momento che non sono in grado di provvedere in proprio: coniugare burocrazia ed efficienza non è una scommessa di poco conto per la costruzione di un sistema di Qualità.

Ma una reale sfida della Qualità deve affrontare non solo i problemi interni ma anche quelli, per così dire, "esterni": perché è difficile comprendere la propria missione senza una riflessione sia sulla relazione con il territorio (e sul rapporto tra l'Università e il mondo del lavoro) sia sulla funzione rivestita da altri Atenei, con cui non sempre è agevole "fare sistema" (quando invece questo sarebbe essenziale, in particolare per i percorsi post laurea o nelle relazioni con il territorio). Bisogna infatti rendersi conto sia delle proprie eccellenze - tenendo conto che la vocazione all'eccellenza in una Università multidisciplinare presenta sempre svariati elementi di difficoltà - sia delle specificità che possono essere incrementate. E tutto ciò deve accadere alla luce di opportune analisi, in modo tale che l'approccio ai problemi sia sistematico e non, come spesso accade nel contesto italiano, soltanto sporadico.

Malgrado tutte queste premesse, certo non sottovalutabili dal momento che pongono ferrei vincoli preventivi, il nostro Ateneo non può rinunciare a porre al centro del proprio sviluppo il tema della Qualità, trasversale a tutte le dimensioni (Didattica, Ricerca, Terza Missione, ma anche programmazione e reclutamento, riorganizzazione dei servizi amministrativi e progetti per la gestione e il recupero degli spazi), un tema sul quale il "sistema Università" nel suo complesso è sempre più sollecitato a livello nazionale e internazionale. Sebbene le risorse debbano essere in gran parte riservate al mantenimento dell'esistente - sia in relazione alle spese per il personale sia a quelle relative ai servizi e alla cura delle strutture- ciò non significa che non si possano prospettare posizioni innovative o di miglioramento qualitativo di iniziative già in atto.

Lavorare in Qualità - definendo in maniera condivisa i propri obiettivi, le azioni per realizzarli e le modalità con cui monitorare e valutare i risultati raggiunti - permetterà dunque ai Dipartimenti e all'Ateneo di crescere in un'ottica di miglioramento continuo. Tale crescita, mediante e verso la Qualità, potrà però avvenire soltanto nel quadro di un Piano Strategico, che indichi dove investire e con quali prospettive. Il Piano Strategico del nostro Ateneo si ispira dunque a un progetto globale basato sulla centralità delle persone (studenti e personale), sulla formazione a una cultura diffusa della Qualità, sull'implementazione di un ciclo di miglioramento continuo che sia trasversale a tutte le missioni dell'Ateneo. A questo proposito, va ricordato che, sulla base delle novità relative al nuovo sistema AVA 2.0 e alle linee guida ANVUR, nel corso del 2017 l'Università degli Studi di Milano ha ridisegnato il sistema interno di Assicurazione della Qualità (AQ) e riorganizzato ruoli e competenze per indirizzare e coordinare organicamente l'insieme dei processi di AQ secondo una logica unitaria, costituendo una rete di referenti a livello centrale e locale.

L'elemento essenziale è che ciò avvenga in un quadro sinergico. Un grande Ateneo è una struttura complessa, dove il primo compito per coloro che gestiscono lo sviluppo dei sistemi di Qualità è quello di effettuare una sintesi tra le dimensioni, le strutture e le iniziative stesse che hanno il loro punto di avvio nelle varie realtà scientifiche e didattiche: una sintesi capace di confrontare gli obiettivi e di porre in chiaro rapporto di sinergia il Piano Strategico, il Piano Integrato della Performance, il Piano Triennale dell'Edilizia, le relazioni e le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, i Piani triennali dei Dipartimenti e, *last but not least*, tutti i documenti di bilancio. A questo fine, il bilancio non deve essere inteso come uno strumento puramente economico-finanziario, bensì deve porsi come un essenziale punto di equilibrio e di scambio, tra le varie esigenze, dove con equilibrio non si intenda solo un concetto meramente contabile ma una vera e propria prospettiva progettuale in cui i bilanci di previsione siano costruiti sulla base dei più significativi dati dei bilanci consuntivi, comprendendo cioè la dinamica delle spese effettuate e le linee di tendenza sottese.

La Qualità, in conclusione, non è una categoria astratta, bensì un processo che deve realizzare in modo articolato un progetto, alla ricerca di punti di riferimento che abbiano continui momenti di confronto con le analoghe realtà nazionali e internazionali. Senza dimenticare che il senso intrinseco e più vero delle politiche di Qualità è quello di rendere l'Università pienamente "inclusiva": perché la Qualità dei suoi percorsi interni formativi e scientifici ha come fine ultimo il miglioramento generale di una società e di una cultura.

Elio Franzini

SCOPO

Lo scopo delle Politiche della Qualità è quello di indirizzare e garantire la modalità con la quale l'Ateneo intende raggiungere i propri obiettivi e dare atto al ciclo di azioni necessarie per l'attuazione del miglioramento continuo.

Il tema della Qualità è posto al centro del Documento Programmatico del Rettore¹ quale parte integrante della strategia di gestione dell'Ateneo in quanto istituzione pubblica. Esso si basa su principi generali e trasversali che sono poi declinati in modo specifico sulle missioni dell'Ateneo, sulla sua gestione e sulla sua organizzazione.

I criteri ai quali fa riferimento l'Ateneo sono gli *Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) in the European Higher Education Area (EHEA)*² e i requisiti di accreditamento del Sistema AVA previsti dalla normativa vigente³.

A questi principi e a questi criteri devono coerentemente ispirarsi tutti i processi messi in atto per l'attuazione degli obiettivi indicati nel Piano Strategico d'Ateneo e, conseguentemente, nei Piani Triennali dei Dipartimenti.

DESTINATARI

Le Politiche della Qualità definite nel presente documento rappresentano l'impegno che l'Ateneo si assume nei confronti:

- degli studenti e delle loro famiglie;
- del personale dell'Ateneo (docenti e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario);
- dei portatori di interessi interni ed esterni all'Ateneo;
- delle istituzioni nazionali ed europee;
- degli ordini professionali, delle imprese e delle associazioni;
- della comunità scientifica nazionale ed internazionale;
- di tutti gli altri Enti, Istituzioni, Università coinvolti nella Ricerca e nell'Alta Formazione.

APPLICAZIONE

Le Politiche della Qualità, approvate dagli Organi di governo e condivise con tutta la comunità accademica, trovano attuazione attraverso l'assetto organizzativo e la pianificazione strategica dell'Ateneo. Vengono realizzate dagli attori interni e dalle strutture di riferimento, sono monitorate e promosse dal Presidio della Qualità e sono valutate dal Nucleo di Valutazione. L'applicazione dei loro principi secondo i criteri definiti deve trovare riscontro nella concreta e misurabile percezione del miglioramento delle attività della Didattica, della Ricerca e di Terza missione nonché delle attività amministrative e gestionali.

¹ Approvato nella seduta del CdA del 26 febbraio 2019

² https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

³ <http://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico>

PRINCIPI FONDAMENTALI

L'Università degli Studi di Milano definisce la Qualità come l'unica modalità possibile mediante la quale realizzare la propria missione ed i propri obiettivi.

A tal fine, l'Ateneo si è organizzato con un sistema di Assicurazione della Qualità ispirato al Sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento del Sistema Universitario) e fondato su procedure interne di progettazione, gestione, autovalutazione e miglioramento continuo della Qualità di Didattica, Ricerca e Terza Missione e di tutte le attività organizzative, amministrative e gestionali. Il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Milano ha come obiettivo principale l'esercizio di un'autonomia responsabile nell'uso delle risorse pubbliche e nei comportamenti collettivi e individuali relativi all'esercizio delle proprie attività.

L'Università degli Studi di Milano promuove lo sviluppo di una cultura della Qualità e si impegna a favorirla a tutti i livelli, attraverso il continuo miglioramento del proprio sistema per l'Assicurazione della Qualità, adoperandosi perché le strutture e i singoli individui siano sempre più responsabili nei confronti della sua attuazione. In particolare, l'Ateneo intende promuovere un percorso di snellimento dei processi, favorendo una migliore sinergia tra "centro" e "periferia" e valorizzando le competenze di tutto il personale, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici assunti e orientare la comunità accademica alla creazione di valore pubblico.

L'Università degli Studi di Milano nelle sue molteplici attività e, in particolare, nel dare seguito ai processi attuativi degli obiettivi fissati dal Piano Strategico, persegue questi principi fondamentali di Qualità, di seguito indicati senza valenza di priorità:

- Centralità dello studente
- Trasparenza, legalità e integrità
- Inclusione, parità di genere e attenzione al benessere delle persone
- Internazionalizzazione e valorizzazione degli scambi e della mobilità
- Ascolto e coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni
- Sostenibilità e tutela dell'ambiente

Questi principi fondamentali, oltre a orientare l'Ateneo verso un miglioramento continuo, rappresentano anche una sorta di patto con la società civile circa la Qualità delle attività formative, di Ricerca e di Terza Missione dell'Università degli Studi di Milano.

Essi vengono declinati in maniera specifica nelle diverse attività svolte dall'Ateneo, tenuto conto dell'interesse dei loro principali destinatari; e trovano coerente riscontro in una serie di obiettivi di Assicurazione della Qualità indicati nel Piano strategico 2020-2022.

DECLINAZIONE DEI PRINCIPI

Centralità dello studente

L'Università degli Studi di Milano aderisce ai principi contenuti negli *Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) in the European Higher Education Area (EHEA)* promuovendo la centralità dello studente durante il percorso formativo, nella convinzione che stimolarne il coinvolgimento, la partecipazione e la motivazione comporti significativi benefici in termini di apprendimento.

L'Ateneo si adopera affinché tutte le sue missioni (Didattica, Ricerca e Terza missione) convergano e si integrino in funzione dello studente e del suo percorso formativo. L'Ateneo si impegna a garantire un costante miglioramento dell'esperienza formativa e un forte legame della stessa con il mondo esterno; e ad assicurare una formazione adeguata agli standard europei, accessibile a tutti gli studenti, rispettosa e

attenta delle specificità individuali di ognuno, degli elementi di vantaggio o di vulnerabilità, non solo nel quadro delle disposizioni normative vigenti, ma incrementando costantemente, con ogni mezzo disponibile, il diritto allo studio.

L'Ateneo incoraggia l'ascolto, la consultazione e il coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali promuovendo attivamente la rappresentanza negli Organi.

Trasparenza, legalità e integrità

L'Università degli Studi di Milano è attivamente impegnata nella promozione dei valori di trasparenza, legalità e integrità nella Didattica, nella Ricerca, nella Terza Missione e in tutte le attività gestionali e amministrative, ben consapevole della loro centralità per l'Assicurazione della Qualità. L'Ateneo definisce chiaramente i ruoli e le responsabilità al suo interno, al fine di rendere chiari e trasparenti tutti i processi decisionali e gli obiettivi preposti, le strategie per ottenerli e i risultati attesi. In particolare, l'Ateneo intende adottare una gestione di tutti i processi trasversale e integrata rispetto alle responsabilità funzionali, nell'ottica di garantire agli utenti interni e esterni alti standard di servizio e assicurarne il continuo miglioramento.

In quest'ottica, il recepimento e promozione in modo proattivo delle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, declinate in modo da tenere conto delle specificità della realtà universitaria, costituisce un obiettivo prioritario. L'implementazione delle regole è però inevitabilmente limitata se non viene accompagnata da un'adeguata opera di sensibilizzazione e formazione. L'Ateneo promuove pertanto molteplici attività divulgative e formative per diffondere la cultura della legalità.

Al fine di introdurre tali principi a sostegno dell'architettura istituzionale è stato istituito un Prorettorato a Legalità, trasparenza e parità di diritti e, su impulso di quest'ultimo, un Gruppo di lavoro che si avvale di un sistema organizzativo a rete, basato su referenti, individuati in modo capillare in tutta la comunità accademica. L'Ateneo si è inoltre dotato di un Codice Etico, che determina tra l'altro i valori fondamentali e detta le regole di condotta nell'ambito della comunità accademica. Valorizzando al massimo questi strumenti, unitamente all'attivazione di nuove modalità di tutela e controllo (ad esempio, Garante degli Studenti, Amministrazione Trasparente, Accesso civico, *Whistleblowing* di recente istituzione), l'Università degli Studi di Milano intende essere pienamente *accountable* al suo interno e nei confronti della società.

Per quanto riguarda l'*accountability* rispetto ai prodotti della Ricerca, l'Ateneo persegue come prioritari i principi di *Open Science*, volti a garantire un accesso aperto ai risultati della produzione scientifica ottenuti mediante finanziamenti pubblici. L'Università degli Studi di Milano è impegnata fattivamente nell'applicazione dei principi internazionali per l'accesso aperto ai prodotti e ai dati della ricerca scientifica, in accordo con la dichiarazione di Messina⁴, sottoscritta dal nostro Ateneo (già dal 2005) a sostegno della dichiarazione di Berlino⁵ e con il documento della LERU *Open science and its role in Universities*⁶. Inoltre, in Ateneo opera un'apposita Commissione per l'*Open Science*, che comprende delegati in ogni dipartimento e definisce linee guida e strumenti a supporto e per l'implementazione continua delle politiche di scienza aperta.

Infine, il Comitato Etico di Ateneo promuove e garantisce il rispetto della *Research Integrity*, organizzando tra l'altro iniziative di formazione obbligatoria per i dottorandi.

Inclusione, parità di genere e attenzione al benessere delle persone

L'Università degli Studi di Milano considera il benessere della comunità accademica un obiettivo centrale, che deve orientare costantemente ogni propria azione, come attesta la scelta di aver istituito un Prorettorato a Legalità, trasparenza e parità di diritti. L'uguaglianza, l'attenzione alle diversità, l'inclusione sono elementi imprescindibili per conseguire tale obiettivo. La declinazione di questi principi riguarda sia il superamento di ogni discriminazione di genere, mediante la promozione di molteplici presidi di tutela per creare un ambiente improntato a parità tra i sessi e per sensibilizzare la comunità accademica sul tema

⁴ http://cab.unime.it/decennale/wp-content/uploads/2014/03/Dich_MessinaITA.pdf

⁵ https://openaccess.mpg.de/67682/BerlinDeclaration_it.pdf

⁶ <https://www.leru.org/publications/open-science-and-its-role-in-universities-a-roadmap-for-cultural-change>

della violenza di genere, sia l'attivazione di molteplici e concrete azioni per superare tutte le discriminazioni culturali, razziali, religiose, di orientamento sessuale e legate alle disabilità.

In particolare, l'Università degli Studi di Milano considera le disabilità un fattore di arricchimento e di integrazione per tutta la comunità. Anche in questo ambito l'Ateneo si avvale di Servizi specificamente dedicati e dell'azione di un delegato del Rettore, deputato a coordinare e supportare le iniziative per assicurare e migliorare l'inclusione. Gli studenti con disturbi specifici dell'apprendimento sono destinatari di iniziative specifiche di tutela e di inclusione in continua implementazione.

L'Università degli Studi di Milano si adopera per la tutela dei diritti dei rifugiati e della loro accoglienza in Ateneo. Al fine di garantire un ambiente improntato al benessere della persona, l'Ateneo garantisce servizi di supporto psicologico agli studenti e presidi di tutela per tutto il personale (Comitato Unico di Garanzia e Consigliera di Fiducia).

Internazionalizzazione e valorizzazione degli scambi e della mobilità

La realizzazione concreta di uno spazio multiculturale, plurilinguistico e transnazionale delle Università è per l'Ateneo un impegno che deve permeare tutte le proprie attività.

L'Università degli Studi di Milano considera questo principio un obiettivo strategico prioritario e si impegna a promuovere l'internalizzazione dell'esperienza di studio e di formazione, favorendo la mobilità degli studenti attraverso programmi di studio all'estero, programmi internazionali di doppia laurea, esperienze internazionali alternative, facilitando sessioni di apprendimento interattivo e sostenendo forme di collaborazione e co-progettazione tra Atenei. Nel loro insieme, queste azioni andranno sviluppate nell'ambito di reti di Atenei che condividano gli stessi obiettivi educativi e di ricerca: in tal senso, l'Università degli Studi di Milano è entrata a far parte della *European University Alliance 4 EU+* per la progettazione e la sperimentazione un nuovo modello di sviluppo del sistema educativo europeo, che prevede tra l'altro nuove formule di mobilità di studenti, docenti e staff.

L'Università degli Studi di Milano, in quanto *Research-intensive University*, favorisce la dimensione internazionale della Ricerca; in conformità con la Carta europea dei ricercatori, incoraggia tutte le forme di mobilità nell'ambito di una politica globale delle risorse umane e tiene conto, nei sistemi di valutazione della carriera e di avanzamento professionale dei ricercatori, del valore della mobilità stessa.

L'Università degli Studi di Milano, anche mediante la partecipazione alla *League of European Research Universities* (LERU), favorisce attività di scambio di buone pratiche a livello internazionale e si impegna ad adottare standard e linee guida che favoriscano l'apertura internazionale dell'Ateneo.

Ascolto e coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni

L'Università degli Studi di Milano promuove l'ascolto e il coinvolgimento di tutta la comunità accademica e dei portatori di interessi interni ed esterni.

Per quanto concerne la definizione delle proprie strategie di sviluppo, l'Ateneo ritiene indispensabile promuovere la consultazione preventiva di tutte le componenti interne e la condivisione degli obiettivi e dei metodi per raggiungerli.

Per quanto riguarda l'offerta formativa, l'Ateneo promuove una revisione periodica che tenga conto sia degli esiti del monitoraggio dei Corsi di studio in termini di iscrizioni, regolarità e sbocchi occupazionali sia delle indicazioni degli studenti. L'Università degli Studi di Milano attribuisce importanza strategica al percorso di progettazione dell'offerta formativa in connessione con la società e il mondo del lavoro; promuove pertanto una corretta, costante e proficua consultazione con i portatori di interessi esterni per adattare la propria offerta formativa all'evoluzione repentina del mondo delle professioni e ai rapidi mutamenti economico-sociali, e aumentare i possibili sbocchi occupazionali dei diversi Corsi di studio.

Per quanto riguarda la Ricerca e la Terza Missione, l'Università degli Studi di Milano promuove un costante ascolto e coinvolgimento dei propri competenti interlocutori scientifici, politici e sociali, allo scopo di attrarre consenso e dunque fondi e investimenti pubblici e privati da parte di tutti i portatori d'interesse esterni. L'Università degli Studi di Milano si pone l'obiettivo di incrementare l'"impatto" della propria produzione scientifica e intellettuale, inteso come influenza della ricerca sulla società, come trasmissione

benefica di esperienze, conoscenze, scoperte e linee di pensiero attraverso ricerca di base, ricerca applicata e ricerca traslazionale, *public engagement* e attività educative, imprenditoriali e sociali in grado di influenzare i decisori, le politiche pubbliche e le pratiche professionali.

Sostenibilità e tutela dell'ambiente

L'Università degli Studi di Milano intende promuovere attivamente i principi e gli obiettivi previsti nell'Agenda2030 delle Nazioni Unite (*2030 Agenda for Sustainable Development*)⁷ assumendo un ruolo da protagonista sul territorio, per i suoi ambiti di competenza, per quanto riguarda la sostenibilità e la tutela ambientale. A tal fine, l'Ateneo si è dotato di una struttura di supporto organizzativo dedicata alle azioni di sostenibilità, quali ad esempio le iniziative volte alla riduzione delle emissioni e dell'uso della plastica, al risparmio energetico e alla promozione di una mobilità sostenibile.

L'Ateneo, quale agente responsabile dell'educazione dei cittadini, sente il dovere di contribuire a creare le condizioni per una diffusa e consapevole cultura della sostenibilità in tutte le sue declinazioni. In questo quadro, anche recependo le indicazioni della CRUI in materia, l'Ateneo intende promuovere percorsi di Educazione per lo Sviluppo Sostenibile per gli studenti e il personale.

OBIETTIVI PER LA QUALITA'

I principi fondamentali delle Politiche di Qualità, cui si ispirano nel complesso le missioni e tutte le attività dell'Ateneo, trovano coerente riscontro in una serie di obiettivi di Assicurazione della Qualità indicati nel Piano strategico 2020-2022, come illustrato dalla tavola seguente.

OB. AQ 1 Favorire l'internazionalizzazione dei dipartimenti nel quadro delle politiche di Ateneo

OB. AQ 2 Offerta formativa in continuo miglioramento

OB. AQ 3 Rafforzare la capacità di programmazione e monitoraggio dei dipartimenti

OB. AQ 4 Assumere e comunicare agli utenti standard di Qualità per i servizi erogati

OB. AQ 5 Un ruolo di protagonista nella legalità e nella trasparenza

OB. AQ 6 Un'università inclusiva

OB. AQ 7 Un'università sostenibile

POLITICHE DELLA QUALITA'	OBIETTIVO STRATEGICO						
	AQ 1	AQ 2	AQ 3	AQ 4	AQ 5	AQ 6	AQ 7
Centralità dello studente	😊	😊		😊		😊	
Trasparenza, Legalità e integrità			😊	😊	😊	😊	😊
Internazionalizzazione e valorizzazione degli scambi e della mobilità	😊	😊					
Ascolto e coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni	😊	😊	😊	😊		😊	😊
Inclusione, parità di genere e benessere	😊	😊		😊		😊	😊
Sostenibilità e tutela dell'ambiente							😊

⁷ <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>