



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI PERUGIA

**Presidio di Qualità**

## **Sistema di Assicurazione della Qualità della Formazione e della Ricerca**

*Rev. 1 del 29 ottobre 2014*

## Sommario

<b>PARTE I – INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>1. OBIETTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>2. RIFERIMENTI NORMATIVI</b> .....	<b>3</b>
<b>3. TERMINI, DEFINIZIONI E ACRONIMI</b> .....	<b>3</b>
<b>PARTE II - ATTORI DELLA QUALITA' IN ATENEO E RUOLI</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ATTORI</b> .....	<b>4</b>
<b>2. ORGANI CENTRALI DELL'ATENEO</b> .....	<b>5</b>
2.1 ORGANI DI GOVERNO .....	5
2.2 ORGANI DI CONTROLLO.....	5
2.2.1 PRESIDIO DI QUALITÀ .....	5
2.2.2 NUCLEO DI VALUTAZIONE .....	6
<b>3. STRUTTURE DIDATTICHE E SCIENTIFICHE</b> .....	<b>7</b>
3.1 DIPARTIMENTI .....	7
3.2 COMMISSIONE PARITETICA PER LA DIDATTICA.....	7
3.3 CORSI DI STUDIO .....	7
<b>PARTE III - SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ</b> .....	<b>8</b>
<b>1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA</b> .....	<b>8</b>
1.1. La gestione per obiettivi.....	8
1.2. L'approccio "PDCA" .....	11
1.3. Aspetti documentali.....	14
<b>2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>15</b>
2.1 DOCUMENTI DEL SISTEMA DI GESTIONE E INTERAZIONE TRA GLI ATTORI COINVOLTI.....	30
<b>3. MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'</b> .....	<b>32</b>
<b>4. FLUSSO INFORMATIVO</b> .....	<b>32</b>

## PARTE I – INTRODUZIONE

### 1. OBIETTIVO

Obiettivo di questo documento è di fornire le linee guida per l'Assicurazione della Qualità della formazione e della ricerca dell'Università degli Studi di Perugia.

Il documento è reperibile alla pagina web del Presidio di Qualità, all'indirizzo: <http://www.unipg.it/ateneo/organizzazione/organi-di-gestione-di-controllo-consultivi-e-di-garanzia/presidio-di-qualita-di-ateneo>.

### 2. RIFERIMENTI NORMATIVI

[1] ANVUR "Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento del Sistema Universitario Italiano" 28 gennaio 2013

[http://www.anvur.org/attachments/article/26/documento\\_finale\\_28\\_01\\_13.pdf](http://www.anvur.org/attachments/article/26/documento_finale_28_01_13.pdf)

[2] DM n. 47 del 30 gennaio 2013

[http://www.anvur.org/attachments/article/25/dm\\_47\\_30\\_gennaio\\_2013\\_con\\_allegati.pdf](http://www.anvur.org/attachments/article/25/dm_47_30_gennaio_2013_con_allegati.pdf)

[3] DM n. 1059 del 23 dicembre 2013

[http://attiministeriali.miur.it/media/230024/dm\\_1059\\_ava.pdf](http://attiministeriali.miur.it/media/230024/dm_1059_ava.pdf)

[4] ANVUR "Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD)" 30 aprile 2014

[http://www.anvur.org/attachments/article/26/Linee%20Guida%20SUA\\_RD.pdf](http://www.anvur.org/attachments/article/26/Linee%20Guida%20SUA_RD.pdf)

[5] ANVUR "Rapporti di Riesame annuale e ciclico. Indicazioni operative a regime (dal 2013-14) - 29/10/2013"

[http://www.anvur.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26&Itemid=222&lang=it](http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=222&lang=it)

[6] ANVUR "Linee Guida pre-attivazione CdS convenzionali" del 12.2.2014

[http://www.anvur.org/attachments/article/26/LGPreattivazCdS\\_Convenzionali.pdf](http://www.anvur.org/attachments/article/26/LGPreattivazCdS_Convenzionali.pdf)

[7] ANVUR "Linee Guida pre-attivazione CdS in modalità telematica" del 23.12.2013

[http://www.anvur.org/attachments/article/26/LGPreattivTelematiche\\_Def231213.pdf](http://www.anvur.org/attachments/article/26/LGPreattivTelematiche_Def231213.pdf)

[8] Statuto di Ateneo

<http://www.unipg.it/files/pagine/115/STATUTO-pagina-web.pdf>

[9] Regolamento Generale di Ateneo

<http://www.unipg.it/files/pagine/115/reg-gen.pdf>

### 3. TERMINI, DEFINIZIONI E ACRONIMI

**Assicurazione della qualità:** Parte della gestione per la qualità mirata a dare fiducia che i requisiti per la qualità saranno soddisfatti (UNI EN ISO 9000:2005).

**Assicurazione della qualità della formazione e della ricerca:** Insieme di tutte le azioni necessarie a produrre adeguata fiducia che i processi per la formazione e per la ricerca siano nel loro insieme efficaci ai fini stabiliti (paragrafo A. di [1]).

**Audit:** Processo di verifica attraverso il quale si esaminano e valutano nel metodo le procedure di AQ, accertando l'efficacia del sistema di gestione che ha il compito di realizzare le attività previste e di conseguire i risultati desiderati (paragrafo A. di [1]).

**Istruzioni operative:** Descrizioni dettagliate su come eseguire dei compiti e tenere le relative registrazioni (UNI 10999:2002).

**Modulo:** Documento utilizzato per registrare i dati richiesti dal sistema di gestione per la qualità (UNI 10999:2002).

Un modulo diventa una registrazione quando sono inseriti i dati.

**Procedura:** Modo specificato per svolgere un'attività o un processo (UNI EN ISO 9000:2005).

Le procedure possono essere documentate o meno. Quando una procedura è documentata, si adotta spesso l'espressione "procedura scritta" o "procedura documentata". Il documento che contiene una procedura può essere chiamato "documento di procedura".

**Qualità:** Grado con cui le caratteristiche del sistema di formazione e ricerca soddisfano ai requisiti ovvero anche il grado di vicinanza tra obiettivi prestabiliti e risultati ottenuti (paragrafo A.2. di [1]).

**Registrazione:** Documento che riporta i risultati ottenuti o fornisce evidenza delle attività svolte (UNI EN ISO 9000:2005).

**Riesame:** E' un processo, programmato e applicato con cadenza prestabilita dall'istituzione o da una sua articolazione interna (Dipartimento, struttura di raccordo, corso di studio) per valutare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia della propria azione al fine di mettere in atto tutti gli opportuni interventi di correzione e miglioramento. [1]

**Sistema:** Insieme di elementi tra loro correlati o interagenti (UNI EN ISO 9000:2005).

**Sistema di gestione:** sistema per stabilire politica ed obiettivi e per conseguire tali obiettivi (UNI EN ISO 9000:2005).

**AQ:** Assicurazione Qualità

**ANVUR:** Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca

**CdS:** Corso di Studio

**MIUR:** Ministero dell'istruzione, dell'Università e della Ricerca

**NVA:** Nucleo di Valutazione

**PQA:** Presidio di Qualità di Ateneo

**SUA-CdS:** Scheda Unica Annuale dei Corsi di studio

**SUA-RD:** Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale

## PARTE II - ATTORI DELLA QUALITA' IN ATENEIO E RUOLI

### 1. ATTORI

Gli attori della Qualità sono:

- Organi di governo e Direzione generale (c.d. Alta Direzione);
- Presidio di Qualità;
- Nucleo di Valutazione;
- Dipartimenti;
- Commissioni paritetiche per la didattica;
- Corsi di studio.

La responsabilità complessiva per la Qualità dell'Ateneo compete agli Organi accademici di vertice: Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico e Direttore Generale, ai quali spetta definire le linee della Politica per la Qualità.

La responsabilità operativa dell'Assicurazione della Qualità spetta al Presidio di Qualità.

Il Nucleo di valutazione ha il compito di valutare, nel suo complesso, l'organizzazione dell'Assicurazione della Qualità a livello di Ateneo.

La responsabilità della Qualità della ricerca a livello di Dipartimento compete ai Direttori di Dipartimento.

La responsabilità della Qualità della formazione a livello di Corso di studio spetta ai Presidenti dei Corsi di studio.

La Commissione paritetica per la didattica ha il compito di monitorare l'offerta formativa, la qualità della didattica e l'attività di servizio agli studenti.

## 2. ORGANI CENTRALI DELL'ATENEO

### 2.1 ORGANI DI GOVERNO

Gli obiettivi e gli indirizzi generali di un'organizzazione, relativi alla qualità, sono formulati dagli Organi di governo e raccolti nel documento denominato "Politica per la qualità".

Gli stessi organi sono chiamati a:

- stabilire e tenere aggiornati la politica e gli obiettivi per la qualità dell'organizzazione;
- promuovere la politica e gli obiettivi nell'ambito di tutta l'organizzazione per accrescere la consapevolezza, la motivazione ed il coinvolgimento;
- fare in modo che l'attenzione di tutti i livelli dell'organizzazione sia focalizzata sulle esigenze dell'utente e che tutti i processi siano appropriati a tali esigenze e al soddisfacimento degli obiettivi per la qualità.

Il Consiglio di Amministrazione in data 25 giugno 2014, con parere favorevole del Senato Accademico reso in data 26 giugno 2014, hanno adottato la **Politica per la Qualità di Ateneo** relativa alla formazione, alla ricerca ed alla terza missione, reperibile alla pagina: <http://www.unipg.it/files/pagine/428/politica-per-la-qualita-approvato-dal-sa-e-cda-a-giugno-2014.pdf>.

In data 25 marzo 2014 e 26 marzo 2014 sono stati approvati, rispettivamente dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, i seguenti **Piani strategici di Ateneo 2014-2015** consultabili alla pagina [http://www.unipg.it/files/pagine/428/Piani\\_strategici\\_2014-2015.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/428/Piani_strategici_2014-2015.pdf):

- Offerta Formativa;
- Azioni per il sostegno ed il potenziamento di servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- Internazionalizzazione;
- Ricerca e Trasferimento tecnologico.

In pari date è stato approvato dagli Organi di Governo il documento di **programmazione triennale 2013-2015 di cui al DM n. 444/2014**.

Successivamente, in data 22 ottobre 2014 il Senato Accademico e in data 23 ottobre 2014 il Consiglio di Amministrazione hanno approvato il Documento attuativo del Piano strategico di Ateneo per la Ricerca e Trasferimento Tecnologico, consultabile alla pagina [http://www.unipg.it/files/pagine/428/documento\\_attuativo\\_piano\\_strategico\\_per\\_Ricerca\\_e\\_Trasf\\_tecnologico.pdf](http://www.unipg.it/files/pagine/428/documento_attuativo_piano_strategico_per_Ricerca_e_Trasf_tecnologico.pdf).

In data 7 novembre 2014 sia il Senato Accademico che il Consiglio di Amministrazione hanno approvato i Piani attuativi dei piani strategici Offerta Formativa e Azioni per il sostegno ed il potenziamento di servizi e degli interventi a favore degli studenti, consultabili rispettivamente alle pagine <http://www.unipg.it/files/pagine/428/PA-offerta-formativa.pdf> e <http://www.unipg.it/files/pagine/428/PA-servizi-agli-studenti.pdf>.

### 2.2 ORGANI DI CONTROLLO

#### 2.2.1 PRESIDIO DI QUALITÀ

In base ai documenti [1] (C.3) e [9] (art. 128), il PQA esercita la responsabilità operativa e complessiva dell'AQ di Ateneo svolgendo i seguenti compiti:

- attua la politica per la qualità definita dagli Organi di governo dell'Ateneo;
- organizza e supervisiona gli strumenti comuni (modelli e dati);
- progetta e realizza attività formative ai fini della loro applicazione;
- sorveglia sull'adeguato e uniforme svolgimento delle procedure di AQ in tutto l'Ateneo;
- dà supporto ai CdS, ai loro referenti e ai Direttori di Dipartimento per la formazione e l'aggiornamento del personale (sia docente che tecnico amministrativo) ai fini dell'AQ;

- supporta la gestione dei flussi informativi trasversali a tutti i CdS;
- fissa le direttive comuni, vigila ed effettua il monitoraggio dello svolgimento adeguato degli aspetti organizzativi e gestionali delle strutture, relativi all'autovalutazione, alla valutazione, all'accreditamento e alla certificazione delle attività di ricerca, di didattica e di alta formazione continua e permanente, del livello e della qualità della loro internazionalizzazione, delle attività di servizio, di amministrazione e di comunicazione;
- coordina il piano di miglioramento della qualità relativo all'Amministrazione centrale e i piani delle strutture e predispose un conseguente piano programmatico triennale complessivo per la qualità dell'Ateneo, indicando anche gli eventuali costi a carico di quest'ultimo;
- segnala il mancato raggiungimento degli obiettivi previsti o il loro raggiungimento al Consiglio di Amministrazione il quale può adottare conseguenti misure di penalizzazione o di premialità.

Il PQA ha pertanto compiti di supervisione e di monitoraggio continuo sul sistema AQ di Ateneo. E' organo di trasmissione tra gli organi accademici, compreso il NVA, e i responsabili della qualità a livello di struttura didattica e di ricerca. E' altresì interlocutore principale verso le Commissioni esperti per la valutazione durante le visite per l'accreditamento.

In particolare, **in materia di formazione:**

Come previsto dall'allegato 1 e dal punto C.3.1 di [1]:

- organizza e verifica l'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-CdS di ciascun CdS;
- organizza, verifica e sovrintende al regolare svolgimento delle procedure di AQ per le attività didattiche in conformità a quanto programmato e dichiarato;
- organizza e monitora le rilevazioni dell'opinione degli studenti, dei laureandi e laureati;
- organizza e verifica l'attività di Riesame dei CdS;
- organizza, verifica ed assicura il corretto flusso informativo da e verso il NVA e le Commissioni paritetiche per la didattica;
- valuta l'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze.

In particolare, **in materia di ricerca:**

In base al documento [1] (paragrafo C.3.2), il PQA:

- organizza e verifica l'aggiornamento, la completezza e la correttezza delle informazioni contenute nelle SUA-RD di ciascun Dipartimento, suggerendo le opportune correzioni;
- assiste i Dipartimenti nella preparazione della SUA-RD;
- organizza, verifica e sovrintende al regolare svolgimento delle procedure di AQ per le attività di ricerca in conformità a quanto programmato e dichiarato;
- organizza e verifica i flussi informativi da e verso il NVA;
- valuta l'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze.

### 2.2.2 NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il documento [1] attribuisce al NVA, in materia di formazione e di ricerca, compiti di valutazione *ex post* delle attività di AQ.

In particolare:

- la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dell'organizzazione (processi e struttura organizzativa) dell'Ateneo per la ricerca, per la formazione e per l'AQ della ricerca e della formazione;
- la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema di AQ dei Dipartimenti e dei CdS;
- la valutazione della messa in atto e della tenuta sotto controllo dell'AQ della ricerca e della formazione a livello di Ateneo, eventuali Strutture di raccordo, Dipartimento, CdS;

- la valutazione dell'efficacia complessiva della gestione per la qualità della ricerca e della formazione, anche con riferimento all'efficacia degli interventi di miglioramento;
- la formulazione di indirizzi e raccomandazioni volti a migliorare la qualità delle attività di ricerca e di formazione dell'Ateneo;
- l'accertamento della persistenza dei requisiti quantitativi e qualitativi per l'accreditamento iniziale e periodico della Sede e dei CdS.

La relazione annuale tiene conto degli esiti del controllo annuale e delle proposte inserite nelle relazioni delle Commissioni paritetiche per la didattica.

### 3. STRUTTURE DIDATTICHE E SCIENTIFICHE

#### 3.1 DIPARTIMENTI

I Dipartimenti sono responsabili della qualità della formazione e della ricerca che si svolgono al loro interno.

Per quanto concerne la formazione, il Dipartimento esercita tale responsabilità definendo la propria missione strategica, approvando e coordinando l'offerta formativa dei singoli corsi di studio e vigilando sul buon andamento dell'attività svolta.

Per quanto attiene la ricerca, compiti del Dipartimento sono la definizione di obiettivi di ricerca da perseguire, l'individuazione e la messa in opera delle azioni che permettono di raggiungerli, nonché la verifica del grado effettivo di raggiungimento degli obiettivi stessi.

**I requisiti dell'AQ del Dipartimento:**

- a) presenza di un Responsabile di qualità;
- b) presenza della Commissione paritetica per la didattica;
- c) compilazione della SUA-RD;

#### 3.2 COMMISSIONE PARITETICA PER LA DIDATTICA

Le Commissioni paritetiche per la didattica sono composte da un numero pari di docenti e di studenti possibilmente rappresentativi di tutti i CdS del Dipartimento.

Le attività sono:

- svolge attività di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica, nonché dell'attività di servizio agli studenti;
- individua gli indicatori per la valutazione dei risultati dell'offerta formativa;
- formula pareri sull'attivazione e sospensioni dei CdS.

La Commissione esprime le proprie valutazioni e formula le proposte per il miglioramento in una relazione annuale che viene trasmessa al PQA e al NVA.

#### 3.3 CORSI DI STUDIO

Anche i corsi di studio sono responsabili – per quanto di loro competenza – della qualità della formazione ed in tale ambito sono tenuti, come per i Dipartimenti, alla definizione degli obiettivi da perseguire, all'individuazione e alla messa in opera delle azioni che permettono di raggiungerli, nonché alla verifica del grado effettivo di raggiungimento degli obiettivi stessi.

**I Requisiti dell'AQ del CdS**, secondo quanto previsto dal punto e) dell'allegato A di [2], sono:

I. Presenza documentata delle attività di AQ per il CdS: ciascuna sede e ciascun CdS devono dimostrare la presenza del sistema di AQ;

- II. Rilevazione dell'opinione degli studenti, dei laureandi e dei laureati: per ogni CdS devono essere somministrate, secondo le modalità previste dall'ANVUR, le schede di rilevazione dell'opinione degli studenti, dei laureandi e dei laureati sulle attività di formazione e relativi servizi;
- III. Compilazione della SUA – CdS: ogni CdS deve debitamente compilare la SUA-CdS entro i termini stabiliti;
- IV. Redazione del Rapporto di Riesame: ogni CdS deve redigere e deliberare annualmente il Rapporto Annuale di riesame entro i termini stabiliti.

## PARTE III - SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

### 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

L'AQ dell'Ateneo di Perugia definisce le responsabilità e le modalità operative attraverso le quali il Corso di studio e il Dipartimento perseguono e mettono in atto la qualità della formazione e della ricerca.

In particolare, l'AQ contempla azioni di progettazione, messa in opera, osservazione (monitoraggio) e controllo condotte sotto la supervisione di un responsabile.

Queste azioni hanno lo scopo di garantire che: ogni attore del sistema abbia piena consapevolezza dei suoi compiti e li svolga in modo competente e tempestivo; il servizio erogato sia efficace; siano tenute tracce del servizio con documentazioni appropriate e sia possibile valutarne i risultati.

Le azioni della AQ realizzano un processo di miglioramento continuo sia degli obiettivi sia degli strumenti che permettono di raggiungerli (paragrafo A. di [1]).

Tutte le azioni dell'AQ devono essere regolate da una pianificazione, applicate sistematicamente ed essere documentate e verificabili (C.2. di [1]).

I piani strategici di programmazione triennale, la politica per la qualità di Ateneo e i riesami annuali e ciclici rappresentano la base di riferimento per l'individuazione della politica per la qualità della formazione e della ricerca di ciascun CdS e Dipartimento.

Tale politica si sostanzia nell'individuazione degli obiettivi annuali o pluriennali di didattica e di ricerca. L'individuazione di tali obiettivi fornisce al Dipartimento, al CdS e a tutte le altre parti interessate (es. Organi di Governo, studenti, ...) gli indirizzi e gli orientamenti generali per la qualità della formazione e della ricerca del CdS e del Dipartimento.

I principi su cui si basa l'AQ, nel seguito descritti, sono:

1. una gestione per obiettivi;
2. una gestione basata sull'approccio "PDCA".

#### 1.1. La gestione per obiettivi

L'approccio alla gestione per obiettivi prevede che in modo coerente alle politiche e alle strategie di Ateneo e di Dipartimento, siano fissati gli obiettivi formativi e di ricerca e siano descritte le modalità di raggiungimento degli stessi.

Le attività di AQ devono essere fondate su evidenze: il livello di efficacia delle azioni intraprese deve essere chiaramente identificabile sulla base di dati interpretabili in modo oggettivo. Ciò al fine di dimostrare l'adeguatezza del sistema di gestione per la qualità agli scopi dell'organizzazione e la capacità di ottenere un risultato conforme ai requisiti specificati in tema di didattica e di ricerca. Il Dipartimento e il CdS si devono anche interrogare sul *valore* e sulla *gerarchia* degli obiettivi che definisce, in quanto gli obiettivi non hanno tutti la stessa importanza e lo stesso impatto.

Gli obiettivi dovranno essere ambiziosi ma al contempo anche raggiungibili e definiti in modo tale da garantirne la misurabilità.

Un obiettivo deve essere pertanto: Specifico - Misurabile - Raggiungibile - Realistico – Scadenzato (c.d. approccio SMART), come raffigurato nella figura 1.

CdS in XXXX		PIANIFICAZIONE OBIETTIVI Anno XXXX				
Responsabile	Categoria	Obiettivo	Indicatore	Valore richiesto	Data verifica	Valore rilevato
RQ	Gestione politiche	Accreditamento Cds	Accreditamento raggiunto (SI/NO)	Si	novembre XXXX	
COORD	Internazionalizzazione	Incremento Studenti stranieri in ingresso	Incremento del # di studenti stranieri iscritti o Incremento # studenti stranieri immatricolati	> 100, > 5%	novembre XXXX	
COORD		Incremento numero insegnamenti in lingua inglese	Incremento nel numero di ore di insegnamento in lingua inglese rispetto AA precedente	> 81	novembre XXXX	

Fig. 1 Approccio SMART

Per ciascuno di essi, devono essere identificati in un piano operativo i seguenti attributi:

- azioni da intraprendere (cosa si intende fare);
- responsabilità (possibilmente individuali o di pochi) per la gestione dell'obiettivo (chi sarà responsabile delle attività);
- modalità di raggiungimento (strumenti per perseguire l'obiettivo);
- risorse necessarie o assegnate (cosa serve dal punto di vista delle risorse umane ed economico/finanziarie);
- definizione dell'indicatore o degli indicatori (come si valuta in modo intersoggettivo lo stato di raggiungimento dell'obiettivo) e dei corrispondenti traguardi/valori obiettivo (*target*);
- scadenze previste per il raggiungimento (quando si verificherà lo stato di raggiungimento) e gli eventuali stati di avanzamento;
- eventuali rischi associati, se ritenuti significativi (potenziali rischi connessi al mancato raggiungimento dell'obiettivo).

Il Dipartimento e il CdS devono pertanto essere dotati di una struttura organizzativa adeguata al raggiungimento degli obiettivi e funzionale alla gestione della loro AQ.

### Esempi di definizione degli obiettivi per il settore ricerca

#### *Esempio 1: definizione degli obiettivi strategici*

*Il piano strategico triennale dell'Università degli Studi di Perugia include i seguenti 4 obiettivi di base relativi alle attività di ricerca:*

- 1) Potenziare la ricerca di base in tutti i campi della conoscenza*
- 2) Sostenere la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e nella progressione di carriera*
- 3) Potenziamento delle attività di terza missione*
- 4) Potenziare il piano di comunicazione delle attività scientifiche*

*In coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo, un Dipartimento potrebbe definire degli obiettivi specifici che tengano conto dei vincoli imposti dalla ricerca nel proprio settore e che consentano di raggiungere per propria quota-parte gli obiettivi base definiti nel piano strategico triennale.*

*Ad esempio nel caso dell'obiettivo di base 1), un Dipartimento potrebbe definire l'obiettivo (A): incremento del numero di progetti sottoposti alla valutazione in bandi competitivi per la ricerca di base (es. ERC, SIR).*

*Nel caso dell'obiettivo di base 2) un Dipartimento potrebbe definire l'obiettivo (B): Definizione di un modello gestionale che valorizzi il merito nella progressione di carriera (da attuarsi a esempio tramite la definizione di modelli pesati di indicatori, come elementi di supporto alle decisioni di politica dipartimentale).*

#### *Esempio 2: definizione del piano operativo*

Si consideri l'obiettivo strategico (A) dell'esempio 1: incremento del numero di progetti sottoposti alla valutazione in bandi competitivi per la ricerca di base (es. ERC, SIR). L'indicatore che sarà utilizzato per determinare il raggiungimento dell'obiettivo è rappresentato dal numero di progetti sottomessi per la valutazione. **L'obiettivo sarà considerato raggiunto se tale indicatore mostrerà un incremento del 25% rispetto all'anno precedente e se, almeno un progetto presentato, avrà carattere transdisciplinare.** Tale indicatore sarà valutato a maggio 2015 (che rappresenta la scadenza per la verifica dello stato di raggiungimento).

In riferimento all'obiettivo (A), il piano potrà essere stilato secondo quanto segue:

L'obiettivo strategico sarà raggiunto attraverso il conseguimento dei seguenti obiettivi operativi (con indicazione delle azioni da intraprendere, delle modalità di raggiungimento, delle scadenze, dei costi e della documentazione utile a comprovare le attività svolte):

- 1) sensibilizzazione dei colleghi del Dipartimento sull'importanza dell'obiettivo pianificato:
  - 1.1 invio di due email informative a tutti i docenti e ricercatori a distanza di quindici giorni l'una dall'altra (indicatore: effettuato/non effettuato; Target: effettuato entro il 10 luglio 2014; Responsabile: Direttore; Costo: € 0; documentazione: copia della mail inviata);
  - 1.2 seduta dedicata del consiglio di dipartimento (indicatore 1: effettuata/non effettuata entro la data stabilita; Target 1: effettuata entro il 20 luglio 2014; indicatore 2: numero partecipanti/totale; target 2: 90%; Responsabile: Direttore; Costo: € 0; documentazione: verbale del consiglio di dipartimento);
- 2) formazione su HORIZON2020, ERC, HIT2020 e PNR;
  - 2.1 organizzazione di uno specifico evento di formazione (indicatore 1: effettuata/non effettuata entro la data stabilita; Target 1: effettuata tra il 20 ed il 25 luglio 2014; indicatore 2: numero partecipanti/totale; target 2: 90%; Responsabile: DDIPR; Costo: € 600; documentazione: mail di invito e locandine);
- 3) creazione e messa in opera di un sistema di monitoraggio dei bandi disponibili
  - 3.1 individuazione di una persona che aggiorni una base dati con le informazioni sui bandi disponibili e le comunichi al Dipartimento (indicatore: effettuata/non effettuata; Target: effettuata entro il 15 giugno 2014; Responsabile: Prof.ssa XXX; Costo: € 0; documentazione: copia della lettera di incarico o verbale del consiglio di dipartimento);
  - 3.2 messa a regime del sistema di raccolta dati su bandi disponibili e comunicazione continuativa ai membri del dipartimento (indicatore: effettuata/non effettuata; Target: effettuata entro il 31 luglio 2014; Responsabile: Prof. XXX; Costo: € 2.000; documentazione: raccolta delle mail di comunicazione; sito internet consultabile);
- 4) individuazione dei gruppi di ricerca che parteciperanno a bandi per la ricerca di base
  - 4.1 definizione/revisione dei gruppi di ricerca presenti in dipartimento (indicatore: effettuata/non effettuata; Target: effettuata entro il 30 giugno 2014; Responsabile: DDIPR; Costo: € 0; documentazione: verbale del consiglio di dipartimento contenente la sintesi dell'attività);
  - 4.2 invio a tutti i gruppi di una call for projects di dipartimento contenente le "intenzioni" di partecipazione a bandi per la ricerca di base e la segnalazione di eventuali difficoltà operative (indicatore: effettuato/non effettuato; Target: effettuato entro il 30 settembre 2014; Responsabile: DDIPR; Costo: € 0; documentazione: copia delle mail e del verbale del consiglio di dipartimento in cui vengono tracciati gli esiti dell'attività);

- 4.3 sollecitazione dell'Ufficio Ricerca di ateneo per lo svolgimento di attività di supporto mirate (indicatore: effettuata/non effettuata; Target: effettuata entro il 31 ottobre 2014; Responsabile: Prof. XXX; Costo: € 0; documentazione: copia delle mail e del verbale del consiglio di dipartimento in cui vengono tracciati gli esiti dell'attività)
- 5) predisposizione e sottomissione progetti in risposta a bandi competitivi
- 5.1 costruzione di una base dati online che contenga i progetti presentati ed i relativi esiti (indicatore: effettuata/non effettuata; Target: effettuata entro il 10 dicembre 2014; Responsabile: Prof.ssa XXX; Costo: € 600; documentazione: sito web; verbale del consiglio di dipartimento in cui vengono tracciati gli esiti dell'attività);
- 5.2 raccolta dei progetti e relativo inserimento nella base dati (indicatore: effettuata/non effettuata; Target: effettuata entro il 15 gennaio 2015; Responsabile: Prof. XXX; Costo: € 0; documentazione: sito web e verbale del consiglio di dipartimento in cui vengono elencati i progetti presentati);
- 6) valutazione esiti
- 6.1 inserimento esiti nella base dati (indicatore: effettuato/non effettuato; Target: effettuato entro maggio 2015; Responsabile: Prof. XXX; Costo: € 0; documentazione: sito web e verbale del consiglio di dipartimento in cui vengono elencati gli esiti dei progetti presentati);
- 6.2 seduta del consiglio di dipartimento dedicata alla discussione degli esiti dei progetti presentati (indicatore 1: effettuata/non effettuata entro la data stabilita; Target 1: effettuata entro il 20 luglio 2014; indicatore 2: numero partecipanti/totale; target 2: 90%; Responsabile: Direttore; Costo: € 0; documentazione: verbale del consiglio di dipartimento);

La responsabilità dell'attuazione del piano, complessivamente inteso, è dell'RQDIP. Si ritiene che le risorse attualmente a disposizione della struttura e dei gruppi di ricerca siano adeguate per il raggiungimento degli obiettivi strategici di dipartimento. La Dott.ssa XXX, tecnico-amministrativo, fornirà attività di supporto per attività di consulenza di primo livello.

I principali rischi connessi al raggiungimento dell'obiettivo sono legati alla bassa esperienza di ricerca di alcuni colleghi del Dipartimento in ambito internazionale e nella predisposizione di progetti di ricerca in bandi competitivi. La mitigazione di tale rischio sarà fatta cercando di affiancare colleghi più esperti nella redazione di progetti, a colleghi meno esperti. Un secondo rischio, di una certa rilevanza, è dato dalla tradizionale resistenza dei gruppi di ricerca del Dipartimento alla condivisione di informazioni e al lavoro di gruppo. La mitigazione di questo rischio sarà effettuata creando almeno un gruppo di lavoro a carattere transdisciplinare che sottoporrà alla valutazione esterna almeno un progetto di ricerca.

## 1.2. L'approccio "PDCA"

La metodologia che guida il processo di mantenimento e miglioramento continuo si concretizza in un'azione ciclica basata sulla reiterazione sequenziale delle seguenti quattro fasi che costituiscono il cosiddetto ciclo o ruota di *Deming*:

- 1) *plan*: pianificare, ovvero descrivere e analizzare il processo attuale, misurare le sue prestazioni, fissare degli obiettivi misurabili, individuare le possibili alternative per raggiungere questi obiettivi, valutare le alternative, pianificare l'applicazione delle scelte fatte. La fase di *plan* confluisce nella definizione del piano operativo.
- 2) *do*: dare attuazione al piano;
- 3) *check*: verificare i risultati, confrontandoli con ciò che è stato pianificato, e misurare lo scostamento tra i risultati ottenuti e gli obiettivi prefissati;

4) *act*: adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi e per ridurre eventuali scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti.

La visualizzazione in forma circolare sottolinea la necessità di una continua ripetizione della loro successione, per portare a una nuova pianificazione sulla base dell'esperienza acquisita.

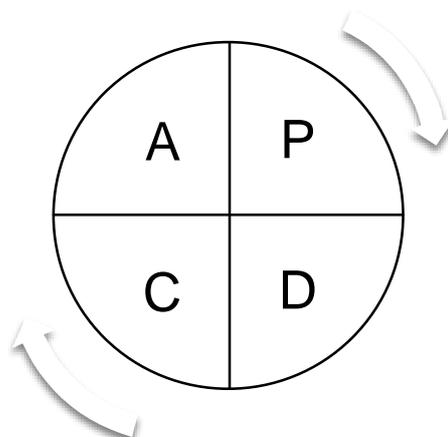


Fig. 2 Ciclo di Deming

La definizione del sistema organizzativo per l'AQ, intesa come capacità di raggiungimento degli obiettivi definiti, deve quindi considerare i seguenti aspetti:

*Plan*) pianificazione degli obiettivi e dei relativi processi di attuazione;

*Do*) attuazione del piano e controllo delle attività;

*Check*) misurazione della qualità, verifica dei risultati /valutazione degli esiti;

*Act*) analisi dei problemi e delle relative cause e definizioni delle strategie di miglioramento.

Nella *pianificazione* il Dipartimento e il CdS dovranno redigere un piano dettagliato delle attività comprendente responsabilità, risorse, tempi e modalità di controllo necessarie per raggiungere gli obiettivi definiti con gli attributi elencati al punto 1 .

Nella *fase di attuazione del piano e controllo delle attività*, si darà corso a quanto previsto dal piano.

La *fase di misurazione/valutazione degli esiti* è quella in cui saranno determinati i risultati delle attività svolte e lo stato di raggiungimento degli obiettivi.

Infine, durante la *fase denominata ACT di analisi e miglioramento*, tutti i dati e le evidenze a supporto delle attività condotte saranno prese in considerazione per comprendere le cause dell'eventuale mancato raggiungimento, discutere degli esiti e cogliere le opportunità di miglioramento e, da ultimo, per capire se i processi e le procedure messe in atto sono efficaci ed adeguate.

Se ritenuto utile si potrà utilizzare un cronoprogramma (diagramma di *Gantt*) per tenere sotto controllo l'evolversi temporale delle attività. Si noti che la complessità del piano dovrà essere commisurata alla difficoltà e ai rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi definiti. Il livello di dettaglio del piano potrà variare a seconda del tipo e della complessità dell'obiettivo. In ogni caso non si dovranno mai dettagliare le attività oltre il livello al quale tali attività potranno essere controllate, verificate e sottoposte a miglioramento.

Il diagramma di *Gantt* consente di tenere sotto controllo lo stato di avanzamento delle attività nel tempo e costituisce una base per la documentazione dei processi di miglioramento. Le frecce indicano la dipendenza logica fra alcune delle fasi: in alcuni casi una fase non può iniziare se prima non è terminata una fase precedente. La fase etichettata come 'stabilizzazione' è quella durante la quale le

nuove regole di lavoro sono adottate e si verifica la loro sostenibilità organizzativa, anche al fine di ridurre il rischio che vi sia un rigetto delle nuove norme di svolgimento del lavoro. Il diagramma potrà essere complicato anche con livelli di dettaglio aggiuntivi al fine di includere le attività previste per il raggiungimento degli obiettivi che saranno pianificati.

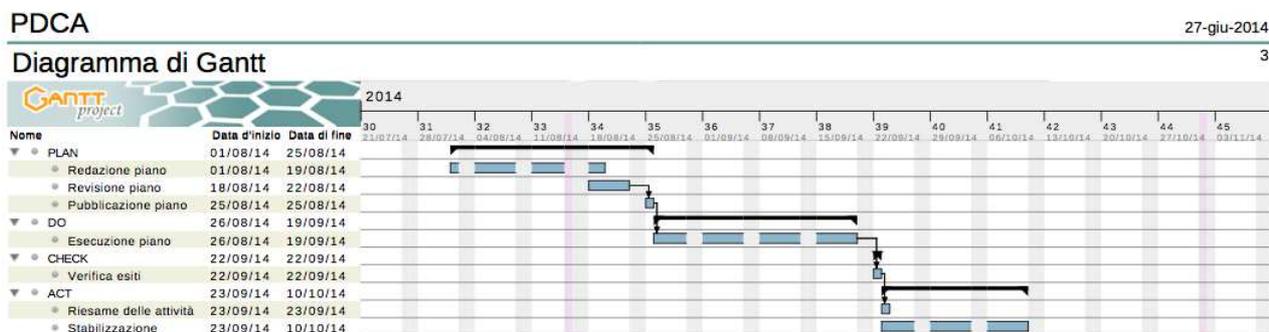


Fig. 3 Diagramma di Gantt per la gestione della fasi PDCA in relazione al miglioramento della gestione documentale

Nel prosieguo sono riportati alcuni esempi di pianificazione per la formazione e la ricerca.

1.

*Esempio processo di pianificazione di un obiettivo Anno x*

**Analisi criticità riscontrate/aree da migliorare**

*Difficile approccio allo studio universitario da parte delle matricole per scarsa conoscenza delle materie di base/ incremento CFU acquisiti nel 1° anno*

**Azioni correttive proposte (PLAN)**

*Organizzazione di pre-corsi sulle materie di base per gli studenti immatricolati*

*Modalità: organizzazione pre-corsi nel periodo settembre-ottobre con verifiche in ingresso e uscita*

*Risorse: personale docente delle materie di base del 1° anno, aula X*

*Scadenze: entro luglio programma definitivo dei pre-corsi*

*Responsabilità: Presidente/Coordinatore CdS coadiuvato dal RQ del CdS*

*Indicatore: incremento di n. \_\_\_\_\_ CFU acquisiti mediamente dagli studenti del 1° anno nell'A.A. X +1, rispetto all'A.A. X*

*Target : incremento 3 CFU*

**Azioni intraprese (DO)**

*Comunicazione pre-corsi agli studenti e pubblicità nella pagina web del CdS*

*Effettuazione pre-corsi nel periodo settembre-ottobre*

*Verifiche in ingresso e uscita*

*Esempio processo di pianificazione di un obiettivo Anno x+1*

**Verifica efficacia azione correttiva attuata (CHECK)**

*Calcolo indicatore e confronto con valore obiettivo*

**Eventuali ed ulteriori azioni da intraprendere (ACT)**

*In caso di scostamento tra obiettivo dichiarato dal CdS in sede di Riesame e obiettivo raggiunto, il CdS può decidere di (ad esempio):*

*ripetere l'iniziativa con le stesse modalità*

*aumentare le ore di didattica*

*riprogettare i moduli didattici prevedendo un approfondimento sui temi risultati di più difficile apprendimento*

*potenziare l'attività di supporto alla didattica per le materie di base del 1° anno attraverso un tutor d'aula (tale azione correttiva presuppone la verifica della disponibilità di risorse umane interne o la determinazione delle risorse economiche per la copertura del servizio di tutor)*

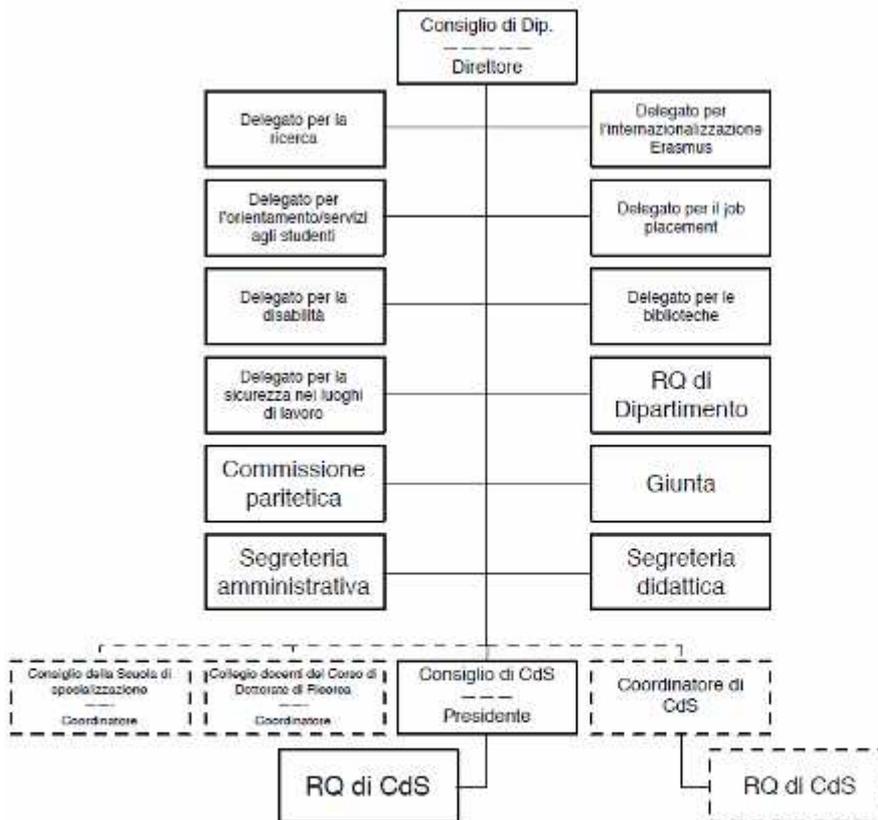
2.

*Il Dip. XXX ha deciso di migliorare la gestione documentale delle proprie attività di AQ. Dovrà essere deciso quali documenti saranno utilizzati per dare garanzia che i risultati previsti saranno raggiunti (es. documentazione delle attività di ricerca), le loro modalità di compilazione e di archiviazione e le responsabilità conseguenti. La fase di plan terminerà con un piano di attività da svolgere, comprensivo di obiettivi identificati secondo quanto riportato negli esempi 1 e 2 del paragrafo 1 "la gestione per obiettivi", e dei corrispondenti attributi. Un possibile scadenziario in forma di diagramma di Gantt delle fasi previste nel ciclo PDCA è mostrato in Fig. 3.*

### 1.3. Aspetti documentali

Il sistema di AQ dovrà contenere le registrazioni necessarie a dare evidenza delle attività svolte per l'AQ (es. atti di convocazione, verbali di riunione, comunicazioni ecc.) e potrà contenere documenti di supporto alle attività. Fra i principali documenti si ricordano l'organigramma del Dipartimento, procedure documentate e istruzioni operative. L'organigramma serve a rappresentare gli organi del Dipartimento e del CdS di tipo formale. Un esempio è riportato in Fig. 4.

Se ritenuto utile si potranno adottare altri diagrammi per rappresentare altre entità organizzative del Dipartimento e dei CdS.



Organigramma del Dipartimento di XXX  
vers. 1.0  
27/6/2014

Fig. 4 Esempio di organigramma di Dipartimento.

L'esempio non comprende necessariamente tutti i possibili organi che si possono trovare nei Dipartimenti, ma può essere completato per riflettere la reale organizzazione di cui la struttura si è dotata. Fra gli altri documenti potranno essere predisposte delle procedure documentate o delle istruzioni operative (ad esempio una procedura documentata per la formazione dei nuovi assunti in tema di gestione delle attività di DIP o una istruzione operativa finalizzata alla descrizione d'uso di particolari strumenti di laboratorio).

## 2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa del Dipartimento e del Corso di studio è costituita dai seguenti organi e soggetti:

- Consiglio di Dipartimento;
- Direttore di Dipartimento;
- Responsabile Qualità del Dipartimento;
- Delegato di Dipartimento per la Ricerca;
- Giunta di Dipartimento;
- Commissione paritetica per la didattica;
- Presidente/Coordinatore del Corso di studio;
- Consiglio di Corso di studio;
- Responsabile Qualità del Corso di studio;

- Gruppo di Riesame;
- Segreteria amministrativa;
- Personale docente e ricercatore;
- Personale tecnico amministrativo, bibliotecario e CEL.

Tabella 1. Soggetti e responsabilità del Dipartimento e del CdS

ORGANI/ SOGGETTI	IN MATERIA DI FORMAZIONE	IN MATERIA DI RICERCA
<b>Consiglio di Dipartimento</b>	È organo di programmazione e di gestione delle attività del Dipartimento. (art. 40 c. 1 di [8]).	
	In particolare: <ul style="list-style-type: none"> <li>• approva le SUA-CdS, che sono successivamente sottoposte all'approvazione del Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione;</li> <li>• approva i Rapporti di Riesame Annuale e Ciclico secondo quanto previsto dal punto C.4.3. di [1];</li> <li>• approva i piani programmatici triennali per il miglioramento della qualità delle attività svolte relative alle attività didattiche e formative, anche di alta formazione continua e permanente; al livello della loro internazionalizzazione;</li> <li>• redige e approva annualmente una relazione sull'attività svolta dal Dipartimento in materia di ricerca scientifica e di didattica, da trasmettere al Rettore, al Senato Accademico, al Consiglio di Amministrazione, al NVA (art. 40 c. 4 lett. p. di [8]).</li> </ul> Inoltre (art. 40 di [8]): <ul style="list-style-type: none"> <li>• approva a maggioranza assoluta dei suoi componenti le proposte da presentare al Consiglio di Amministrazione per l'istituzione, l'attivazione, la modifica e la</li> </ul>	In particolare (art. 40 di [8]): <ul style="list-style-type: none"> <li>• promuove e coordina le attività di ricerca e tutte le attività rivolte all'esterno accessorie e correlate alla ricerca scientifica, approvando i relativi piani annuale (ovvero SUA-RD in cui è compreso anche il riesame annuale) e triennale di ricerca del Dipartimento (definito anche piano programmatico triennale per il miglioramento della qualità della ricerca in base all'art. 127 c. 2 di [9]);</li> <li>• stabilisce l'impiego delle risorse e degli spazi assegnati al DIP da utilizzare per la ricerca scientifica;</li> <li>• vigila in generale sul buon andamento e sulla qualità delle attività di ricerca scientifica;</li> <li>• delibera le proposte di assegnazione di posti per ricercatore e le proposte di nomina;</li> <li>• propone il conferimento di assegni per lo svolgimento di attività di ricerca;</li> <li>• approva le relazioni triennali sull'attività scientifica e delibera sui congedi per ragioni di ricerca scientifica, sulla base del piano delle attività di ricerca;</li> <li>• promuove l'istituzione dei Dottorati di ricerca;</li> <li>• promuove l'internazionalizzazione della ricerca;</li> <li>• approva i programmi di ricerca</li> </ul>

	<p>disattivazione di Corsi di Studio e Sedi, anche in coordinamento con altri Dipartimenti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• approva, nella composizione dei soli professori e ricercatori e della componente studentesca, il piano dell'offerta formativa in riferimento ai Corsi di Studio, la cui attivazione sia stata deliberata dal Consiglio di Amministrazione, ed i relativi Regolamenti didattici da proporre al Senato Accademico, che li approva previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione;</li> <li>• stabilisce l'impiego delle risorse e degli spazi assegnati al Dipartimento da utilizzare per la ricerca scientifica e la didattica;</li> <li>• delibera, nella composizione dei soli professori, dei ricercatori e della componente studentesca, sulla attribuzione delle responsabilità didattiche e sulla copertura di tutti gli insegnamenti attivati, anche, ove necessario, di concerto con altri Dipartimenti;</li> <li>• vigila in generale sul buon andamento e sulla qualità delle attività didattiche;</li> <li>• delibera, nella composizione dei soli professori della fascia interessata e di quella superiore ed a maggioranza assoluta, le proposte di assegnazione di posti di ruolo, nonché di chiamata e nomina per professori ordinari ed associati;</li> <li>• delibera, nella composizione dei professori</li> </ul>	<p>interdipartimentali;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• propone l'istituzione di piattaforme scientifiche per lo svolgimento di singoli o più progetti di ricerca di particolare complessità a carattere multidisciplinare ed approva la partecipazione dei professori e dei ricercatori alle piattaforme dell'Ateneo già operative;</li> <li>• approva la stipula di convenzioni, contratti ed atti negoziali;</li> <li>• redige e approva annualmente una relazione sull'attività svolta dal Dipartimento in materia di ricerca scientifica e di didattica, da trasmettere al Rettore, al Senato Accademico, al Consiglio di Amministrazione e al NVA.</li> </ul>
--	--	--

	<p>ordinari, associati e dei ricercatori ed a maggioranza assoluta, le proposte di assegnazione di posti per ricercatore e le proposte di nomina;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• propone l'attivazione di contratti per attività di insegnamento, al fine di avvalersi della collaborazione di docenti, studiosi ed esperti, italiani o stranieri, di alta qualificazione in possesso di un significativo curriculum scientifico o professionale ovvero di chiara fama; di contratti per far fronte a specifiche esigenze didattiche, anche integrative, con soggetti dotati di adeguati requisiti scientifici e professionali;</li><li>• approva, nella composizione dei soli professori della fascia interessata e di quella superiore, le relazioni triennali sull'attività scientifica e didattica dei professori e dei ricercatori e delibera sui congedi per ragioni di studio o di ricerca scientifica, sulla base del piano delle attività di ricerca e dell'offerta formativa;</li><li>• promuove l'istituzione di Dottorati di Ricerca, anche in collaborazione con altri Dipartimenti; promuove inoltre l'internazionalizzazione dell'offerta formativa;</li><li>• approva la stipula, nella composizione dei soli professori e ricercatori e dei rappresentanti del personale tecnico e amministrativo, di convenzioni, contratti ed atti negoziali con soggetti nazionali,</li></ul>	
--	--	--

	<p>europei, internazionali, pubblici o privati, nei limiti e secondo le modalità stabilite dalla normativa statale vigente in materia, dallo Statuto e dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• delibera su ogni altra questione gli venga attribuita dallo Statuto e dai Regolamenti di Ateneo.</li> </ul>	
<b>Direttore di Dipartimento</b>	<p>Rappresenta il Dipartimento, ne promuove le attività ed è responsabile del suo funzionamento (art. 41 di [8]).</p>	
	<p>Cura la redazione della relazione annuale sull'attività svolta dal Dipartimento in materia di didattica e ricerca, coadiuvato dal Responsabile Qualità del Dipartimento.</p>	<p>È responsabile della qualità della ricerca del Dipartimento.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• propone la politica per la qualità della ricerca di Dipartimento in coerenza con quanto stabilito dai piani strategici di Ateneo;</li> <li>• predispone, congiuntamente con il Delegato di Dipartimento per la ricerca e con il Responsabile Qualità di Dipartimento il piano annuale di ricerca (SUA-RD);</li> <li>• predispone, congiuntamente con il Delegato di Dipartimento per la ricerca e su proposta del Responsabile Qualità di Dipartimento in base a quanto previsto dall'art. 127 di [9], il piano triennale di ricerca del Dipartimento;</li> <li>• individua e mette in opera azioni che permettano il raggiungimento degli obiettivi specificati nei piani di cui sopra.</li> </ul>
<b>Responsabile Qualità del</b>	<p>È il responsabile operativo di tutta l'AQ del Dipartimento e referente del PQA a livello di Dipartimento. In questo ruolo si coordina anche con i Responsabili Qualità dei CdS.</p>	

Dipartimento	<p>Coadiuvare il Direttore del Dipartimento nella redazione della relazione annuale e vigila sul buon funzionamento del sistema di AQ svolgendo una funzione di coordinamento e supervisione rispetto ai Responsabili Qualità dei CdS.</p>	<p>Ha la responsabilità dell'AQ per la ricerca. In particolare, coadiuva il Direttore di Dipartimento per tutto ciò che attiene agli aspetti tecnico-organizzativi connessi alla gestione della ricerca dipartimentale, ivi compresa la redazione della SUA-RD con il supporto del Delegato di Dipartimento per la Ricerca, il monitoraggio del corretto svolgimento dei piani annuale e triennale ed il controllo delle registrazioni e dei documenti dell'AQ.</p> <p>Inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• propone ogni anno al Consiglio di Dipartimento, il piano programmatico triennale per il miglioramento della qualità, predisposto congiuntamente con il Direttore di Dipartimento e con il supporto del Delegato di Dipartimento per la Ricerca relativamente alla ricerca, al livello di internazionalizzazione della stessa, al trasferimento delle conoscenze, ai servizi, all'innovazione dei processi amministrativi e dei processi di erogazione e di comunicazione relativi alla ricerca. A tale scopo, compie una preventiva verifica della coerenza dello stesso rispetto alla relazione annuale del NVA e agli indicatori suggeriti dal NVA (art. 127 c. 2 di [9]);</li> <li>• vigila sulla effettiva attuazione del piano programmatico segnalando al Consiglio di Dipartimento il permanere di fattori di criticità, ovvero il raggiungimento degli obiettivi posti, anche al fine dell'adozione di eventuali misure di penalizzazione o di premialità (art. 127 c. 3 di</li> </ul>
--------------	--	---

		[9]).
<b>Delegato di Dipartimento per la ricerca</b>		È il Delegato di Dipartimento per il settore della ricerca (nota rettorale prot. 4792 del 13.2.2014). Coadiuvava il Direttore di Dipartimento principalmente nella individuazione di politiche, indirizzi, strategie e obiettivi in tema di ricerca. Supporta inoltre il Direttore di Dipartimento e il Responsabile Qualità di Dipartimento nella redazione della SUA-RD e nella predisposizione del piano programmatico triennale per il miglioramento della qualità della ricerca. È la persona di riferimento con la quale si relaziona il Delegato del Rettore in materia di ricerca.
<b>Giunta di Dipartimento</b>	È organo esecutivo che coadiuva il Direttore di Dipartimento nello svolgimento delle sue funzioni (art. 42 di [8]).	
<b>Commissione paritetica per la didattica</b>	Istituita presso ogni Dipartimento, ha compiti di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• proposta al NVA per il miglioramento della qualità e dell'efficacia delle strutture didattiche;</li> <li>• attività divulgativa delle politiche di qualità dell'Ateneo nei confronti degli studenti;</li> <li>• monitoraggio degli indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi della didattica a livello di singole strutture;</li> <li>• redazione di una relazione annuale che contiene il resoconto delle attività di cui ai punti precedenti, che viene trasmessa al PQA e al NVA entro il 31 dicembre di ogni anno (B.2.3.2 e D di [1]).</li> </ul>	

	<p>In particolare, secondo l'art. 43 di [8] la Commissione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• svolge attività di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica e dei servizi resi agli studenti da parte dei docenti e delle strutture, in applicazione dei criteri elaborati dal Nucleo di Valutazione, al quale può proporre ulteriori indicatori per la valutazione della didattica;</li> <li>• redige una relazione annuale (B.2.3.2 e D di [1]) sull'efficacia della didattica, del tutorato e di ogni altro servizio reso agli studenti che trasmette al Nucleo di Valutazione, nonché ai Consigli di Corso di Studio, ove previsti, e al Consiglio del Dipartimento che sono tenuti a discuterne nei relativi consessi;</li> <li>• formula proposte al Consiglio di Dipartimento per il miglioramento dei servizi, nonché pareri non vincolanti sull'attivazione, sulla modifica e sulla disattivazione dei Corsi di Studio.</li> </ul>	
<p><b>Presidente/Co ordinatore di Corso di studio</b></p>	<p>Secondo C.4.1. di [1], è responsabile della progettazione, della realizzazione del CdS e quindi della realizzazione sistematica dell'AQ della formazione nei CdS del I e II ciclo e a ciclo unico.</p> <p>A tal fine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• propone gli obiettivi da raggiungere;</li> <li>• individua e mette in opera le azioni che permettono di raggiungere gli obiettivi;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propone modalità credibili di verifica del loro effettivo raggiungimento.</li> </ul> <p>Inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sovrintende alla compilazione della SUA-CdS;</li> <li>• coordina il Gruppo di riesame, sovrintende alla redazione del Rapporto di Riesame Annuale e Ciclico e ne assume la responsabilità (C.4.3 di [1]);</li> <li>• predispone, coadiuvato dal Responsabile Qualità del CdS, il piano programmatico triennale per il miglioramento della qualità delle attività svolte relative alle attività didattiche e formative, anche di alta formazione continua e permanente; al livello della loro internazionalizzazione, definendo gli obiettivi operativi da perseguire (verificando che siano chiaramente misurabili), i target e le strategie di miglioramento ed indicando anche i costi e le modalità di copertura finanziaria (art. 127 c. 2 di [9]).</li> </ul>	
<b>Consiglio di Corso di Studio, ove costituito</b>	<p>Ai sensi dell'art. 45, comma 7 di [8], spetta al Consiglio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'organizzazione e la programmazione annuale dell'attività didattica relativa ai Corsi, incluso il tutorato, individuando e proponendo al Consiglio di Dipartimento i docenti responsabili di tutte le attività formative ed evidenziando eventuali necessità per la copertura di</li> </ul>	

	<p>insegnamenti per i quali non sia stato possibile individuare un docente responsabile, anche tramite bandi intra o extra Ateneo o contratti;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la presentazione al o ai Consigli dei Dipartimenti del piano di sviluppo del Corso di Laurea, di Laurea magistrale e di Laurea magistrale a ciclo unico e di proposte per la destinazione e le modalità di copertura dei posti di ruolo di professore, nonché di proposte per posti di ricercatore;</li><li>• tutte le azioni necessarie a rendere coerenti le attività formative con gli obiettivi previsti nell'ordinamento didattico dei Corsi di Studio, vigilando sul razionale utilizzo dei mezzi e delle attrezzature messe a disposizione dai Dipartimenti o dalle Scuole;</li><li>• l'esame e l'approvazione dei piani di studio e delle pratiche relative agli studenti;</li><li>• la redazione del documento annuale di autovalutazione (Riesame annuale del CdS), che trasmette al o ai Consigli dei Dipartimenti interessati ovvero al Consiglio della Scuola, ove costituita, e alla Commissione paritetica per la didattica del o dei Dipartimenti, responsabili dei Corsi, o della Scuola, ove questa abbia costituito una propria Commissione paritetica in sostituzione</li></ul>	
--	--	--

	<p>di quelle dei Dipartimenti afferenti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la formulazione di proposte e di pareri al o ai Consigli dei Dipartimenti in ordine al Regolamento Didattico di Ateneo ed ai Regolamenti didattici dei Corsi di Laurea, di Laurea magistrale e di Laurea magistrale a ciclo unico;</li> <li>• ogni altra attribuzione ad esso demandata dalla legge, dallo Statuto e dai Regolamenti di Ateneo.</li> </ul> <p>Inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• approva la SUA-CdS e il Rapporto di Riesame Annuale e Ciclico del CdS, secondo quanto previsto dal punto C.4.3. di [1];</li> <li>• approva il piano programmatico triennale per il miglioramento della qualità delle attività svolte relative alle attività didattiche e formative, anche di alta formazione continua e permanente (art. 127 c. 2 di [9]).</li> </ul>	
<p><b>Responsabile Qualità del Corso di studio</b></p>	<p>Coadiuvare il Presidente/Coordinatore di CdS per tutto ciò che attiene gli aspetti tecnico-organizzativi connessi alla gestione della didattica del CdS, ivi compresa la redazione della SUA-CdS, la redazione del piano programmatico triennale ed il monitoraggio del suo corretto svolgimento, nonché il controllo delle registrazioni, dei documenti dell'AQ e della loro corretta conservazione.</p> <p>Partecipa al Gruppo di riesame nella predisposizione del Rapporto di Riesame</p>	

	<p>Annuale e Ciclico del CdS.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>propone al Consiglio di CdS o, se non presente, al Consiglio di Dipartimento, il piano programmatico triennale per il miglioramento della qualità delle attività relative alle attività didattiche e formative, curato congiuntamente con il Presidente/Coordinatore di CdS". A tale scopo, compie una preventiva verifica della coerenza dello stesso rispetto alla relazione annuale del NVA e agli indicatori suggeriti dal NVA (art. 127 c. 2 di [9]) nonché alle relazioni della Commissione paritetica per la didattica;</li> <li>vigila sulla effettiva attuazione del piano programmatico segnalando al Consiglio di CdS e, ove non costituito, al Consiglio di Dipartimento il permanere di fattori di criticità, ovvero il raggiungimento degli obiettivi posti, anche al fine dell'adozione di eventuali misure di penalizzazione o di premialità (art. 127 c. 3 di [9]).</li> </ul>	
<b>Gruppo di Riesame</b>	Redige il Rapporto di Riesame Annuale e Ciclico del CdS, sotto la guida del Docente Responsabile del CdS, ovvero Presidente/Coordinatore di CdS.	
<b>Segreteria amministrativa</b>	È responsabile della gestione e della organizzazione amministrativa del Dipartimento e del CdS, assicurando l'esecuzione delle delibere degli organi del Dipartimento e del CdS (art. 41 c. 6 di [8]).	
<b>Personale</b>	Attori responsabili dell'attuazione degli obiettivi di formazione e di ricerca.	

<b>docente e ricercatore</b>	
<b>Personale tecnico amministrativo, bibliotecario e CEL</b>	Soggetti che forniscono il supporto tecnico - amministrativo agli attori coinvolti nel processo di AQ.

La struttura organizzativa della Scuola interdipartimentale, quale struttura di raccordo al fine di razionalizzare le attività relative alla didattica di interesse comune, ove istituita, è costituita dai seguenti organi:

- Consiglio della Scuola;
- Presidente del Consiglio;
- Commissione paritetica per la didattica.

Tabella 2. Soggetti e responsabilità della Scuola.

<b>Consiglio della Scuola</b>	<p>E' organo deliberante con compiti di (art. 44 di [8]):</p> <p>a. gestione dei servizi comuni, quali la gestione degli spazi comuni necessari allo svolgimento delle attività formative, il calendario delle attività didattiche, l'orientamento e la promozione delle attività didattiche e formative, la internazionalizzazione e l'organizzazione di attività culturali e formative rivolte agli studenti;</p> <p>b. formulazione ai Consigli di Dipartimento di proposte e pareri in merito all'istituzione, attivazione, modifica e disattivazione di Corsi di Studio sulla base della verifica della loro sostenibilità e del loro accreditamento;</p> <p>c. formulazione ai Consigli di Corsi di Studio e/o ai Consigli di Dipartimento di proposte ai fini del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della didattica, anche sulla base delle indicazioni fornite dalla Commissione paritetica per la didattica della Scuola, ove istituita;</p> <p>d. organizzazione delle attività di valutazione degli studenti dei Corsi di</p>
-------------------------------	---

	<p>Studio dei Dipartimenti, di cui deve comunicare i risultati ai Presidenti dei Consigli ovvero ai Coordinatori di Corsi di Studio ed ai Direttori dei Consigli di Dipartimento;</p> <p>e. promozione di contatti con la società, i soggetti del territorio ed il mondo del lavoro al fine di proporre opportuni adeguamenti dell'offerta formativa;</p> <p>f. ogni altra attività che, di concerto, i Consigli dei Dipartimenti afferenti, a maggioranza assoluta dei loro componenti, ritengano utile delegarle a fini di una migliore efficienza nel coordinamento delle attività didattiche.</p>
<b>Presidente del Consiglio</b>	Presiede il Consiglio della Scuola.
<b>Commissione paritetica per la didattica</b>	<p>Sostituisce la Commissione paritetica per la didattica presso i Dipartimenti, in caso di voto unanime dei Dipartimenti afferenti alla Scuola in ordine alla sua istituzione presso la Scuola.</p> <p>Secondo l'art. 44, c. 10, di [8], svolge le funzioni ed i compiti previsti all'art. 43, c. 2, di [8] come riportati nella tabella n. 1 e trasmette la relazione annuale anche al Consiglio della Scuola.</p>

Con delibere del Senato Accademico del 22 ottobre 2014 e del Consiglio di Amministrazione del 23 ottobre 2014 è stata attivata la Scuola Interdipartimentale di Medicina e Chirurgia, costituita fra i Dipartimenti di Medicina, Medicina Sperimentale e Scienze Chirurgiche e Biomediche.

## 2.1 DOCUMENTI DEL SISTEMA DI GESTIONE E INTERAZIONE TRA GLI ATTORI COINVOLTI

In questo paragrafo sono riassunti i documenti da redigere in base a quanto previsto in [1], [2],[3],[4],[5], insieme ai relativi attori, come individuati nel prospetto di cui sopra, al fine di facilitare la lettura delle interazioni fra i vari documenti e i soggetti/organi coinvolti.

Tabella 3. Sistema di gestione documentale per le attività formative

Documento	Redazione	Approvazione	Trasmissione
Compilazione SUA-CdS	Presidente/Coordinatore di CdS, coadiuvato dal Responsabile Qualità del CdS	Consiglio di CdS, ove costituito, Consiglio di Dipartimento	PQA, NVA, ANVUR/MIUR
Relazione annuale delle Commissioni paritetiche per la didattica	Commissione paritetica per la didattica		PQA, NVA, Gruppo di Riesame, ANVUR/MIUR
Rapporto di Riesame annuale del CdS	Gruppo di Riesame	Consiglio di CdS, ove costituito, Consiglio di Dipartimento	PQA, NVA, ANVUR/MIUR
Relazione annuale sulle attività svolte in materia di ricerca scientifica e di didattica dal Dipartimento *	Direttore di Dipartimento coadiuvato dal Responsabile Qualità del Dipartimento	Consiglio di Dipartimento	Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, NVA
Rapporto di Riesame ciclico del CdS**	Gruppo di Riesame	Consiglio di CdS, ove costituito, Consiglio di Dipartimento	PQA, NVA, ANVUR/MIUR
Piano programmatico triennale per il miglioramento della qualità delle attività svolte relative alle attività didattiche e formative **	Presidente/Coordinatore di CdS, coadiuvato dal Responsabile Qualità del CdS	Consiglio di CdS, ove costituito, Consiglio di Dipartimento	Gruppo di Riesame, Commissione paritetica per la didattica

\*La Relazione annuale prevista dall'art. 40, comma 4 lett. p., di [8] ha ad oggetto l'attività svolta dal Dipartimento in materia di ricerca scientifica e di didattica; pertanto, in tale relazione, andranno a confluire i Riesami annuali richiesti dal quadro B3 della SUA-RD e dal quadro D4 della SUA-CdS.

\*\* Il Piano programmatico triennale per il miglioramento della qualità delle attività svolte relative alle attività didattiche e formative di cui all'art. 127 di [9] confluisce nel Rapporto di Riesame ciclico del CdS, in quanto quest'ultimo è un documento pluriennale che mette in luce principalmente la permanenza della validità degli obiettivi di formazione e del sistema di gestione utilizzato dal CdS per conseguirli, attraverso l'analisi: degli effetti delle azioni correttive annunciate nei Rapporti precedenti, dei punti di forza e delle aree da migliorare, degli interventi correttivi sugli elementi critici messi in evidenza, dei cambiamenti ritenuti necessari in base a mutate condizioni, nonché delle azioni volte ad apportare miglioramenti.

Tabella 4. Sistema di gestione documentale per le attività di ricerca

Documento	Redazione	Approvazione	Trasmissione
Piano annuale della ricerca (SUA-RD con quadri di programmazione e riesame)	Direttore di Dipartimento coadiuvato dal Delegato di Dipartimento per la Ricerca e dal Responsabile Qualità del Dipartimento	Consiglio di Dipartimento	PQA, NVA, ANVUR, Ufficio competente Amministrazione centrale, Responsabili processi attuativi
Piano triennale della ricerca dipartimentale (definizione delle politiche e quadri di riesame)	Direttore di Dipartimento coadiuvato dal Delegato di Dipartimento per la Ricerca, su proposta del Responsabile Qualità del Dipartimento	Consiglio di Dipartimento	Ufficio competente Amministrazione centrale, Responsabili processi attuativi, pubblicazione sito web del Dipartimento
Relazione annuale sulle attività svolte in materia di ricerca scientifica e di didattica dal Dipartimento *	Responsabile Qualità di Dipartimento di concerto con il Direttore di Dipartimento	Consiglio di Dipartimento	Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, NVA

Nel prospetto mostrato in Fig. 5 si illustra graficamente l'insieme delle possibili interazioni fra alcuni documenti coinvolti nei processi di AQ.



Fig. 5 Interazioni fra relazione annuale e riesami annuali didattica e ricerca

### 3. MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'

Il monitoraggio del Sistema AQ viene svolto, a livello di Dipartimento, dalla Commissione paritetica per la didattica, dal Direttore di Dipartimento e dal Responsabile Qualità del Dipartimento, a livello di Corso di studio, dal Presidente/Coordinatore del CdS e dal Responsabile Qualità del CdS e, a livello centrale, dal PQA e dal NVA.

Il particolare il PQA svolge attività di monitoraggio continuo attraverso:

- tenuta sotto controllo dei ruoli e delle responsabilità a livello di Dipartimento e CdS (Responsabili Qualità di Dipartimento e CdS, Commissioni paritetiche per la didattica, Presidenti/Coordinatori CdS);
- audit interni ai CdS;
- verifica SUA-CdS e SUA-RD, con eventuali richieste di aggiornamento;
- verifica dei Rapporti di Riesame annuale e ciclico, con eventuali richieste di riformulazione;
- verifica e cura dei flussi informativi da e per il NVA e le Commissioni paritetiche per la didattica e verso i CdS;
- gestione del processo di elaborazione e trasmissione dei dati studenti ingresso, percorso, uscita e internazionalizzazione ai fini dell'analisi da parte dei Gruppi di Riesame;
- gestione del processo di rilevazione delle opinioni degli studenti e docenti;
- gestione del processo di elaborazione e consultazione dei risultati di valutazione della didattica;
- verifica dello svolgimento delle procedure di AQ.

### 4. FLUSSO INFORMATIVO

Le principali modalità di informazione e comunicazione da parte del PQA sono:

- pagina web del PQA <http://www.unipg.it/ateneo/organizzazione/organismi-di-gestione-di-controllo-consultivi-e-di-garanzia/presidio-di-qualita-di-ateneo>;
- area riservata e posta elettronica;
- gruppo di lavoro PQA dell'area riservata;
- incontri formativi ed operativi con Direttori di Dipartimento, Presidenti/Coordinatori di CdS, Responsabili Qualità di Dipartimento e CdS e personale tecnico-amministrativo coinvolto nei processi di AQ;
- redazione e distribuzione di linee guida, note di compilazione, FAQ, indicazioni operative, guide, documenti di AQ;
- sistema informatico-statistico Sis-ValDidat di reportistica dei dati sulla valutazione della didattica (<https://valmon.disia.unifi.it/sisvaldidat/unipg/>).

Il flusso informativo è rappresentato nei documenti di AQ (Organigramma Unipg , AQ Unipg, Schema interazione processi, Processi di gestione dell'Offerta formativa) nelle versioni più recenti, disponibili alla pagina web del Presidio.