

RELAZIONE ANNUALE DEL PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEO PER L'ANNO 2016/2017 APPROVATA NELLA SEDUTA DEL PQA DEL 15-12-2017

INTRODUZIONE

In questa relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) per l'anno 2016/17, indirizzata al Senato Accademico (SA), vengono sintetizzati i principi istitutivi e i compiti attribuiti al PQA in sede di nomina, gli obiettivi generali e specifici adottati dal PQA per la sua azione (Cap. 1), le attività intraprese e i risultati ottenuti nell'ambito dei compiti affidatigli (Cap. 2), le proposte di miglioramento della struttura del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) di Ateneo maturate a seguito di una revisione critica dell'assetto dopo il primo anno di attività (Cap. 3), nonché il piano di attività future ritenute necessarie per consolidare e rendere efficace il sistema di AQ di Ateneo nonché, in particolare, per preparare la visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) prevista nel dicembre 2018 (Cap. 4).

La relazione tratterà solo gli aspetti concettuali e di sistema, senza scendere in dettagli descrittivi delle azioni e dei risultati. Questi ultimi sono documentati nei documenti di riferimento, come i verbali dei PQA e allegati o la documentazione sviluppata a sostegno delle procedure istituite, oppure alle numerose comunicazioni di istruzione e chiarimento inviate sistematicamente dal Servizio Valutazione e Reporting (SVR) agli attori del processo di AQ di Ateneo.

Coerentemente con gli obiettivi generali attribuiti al PQA dalle Linee Guida ANVUR per l'Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento AVA 2.2 [4], l'attività del PQA ha riguardato principalmente gli aspetti relativi al supporto e sviluppo dei **processi** di Assicurazione della Qualità (AQ), essendo le attività vere e proprie di **valutazione** in termini di risultati conseguiti di competenza di organi come il Nucleo di Valutazione (NuV) o le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS).

Il PQA, ai fini della gestione dell'AQ della Didattica, sta sviluppando un sistema atto a garantire che le politiche generali di AQ si realizzino a livello dei singoli Corsi di Studio (CdS) e vi sia una efficace interazione fra le strutture periferiche di AQ e gli Organi di Governo. Ai fini della AQ della Ricerca e della Terza Missione il PQA sta avviando un'attività di monitoraggio delle politiche e delle strategie di Ateneo al fine di verificare che, a livello di Dipartimento, esse siano adeguatamente comprese e recepite. Il PQA supporta inoltre i Dipartimenti affinché definiscano politiche ed obiettivi correnti con le linee strategiche di Ateneo e predispongano un'organizzazione funzionale al conseguimento di tali obiettivi.

Queste attività sono attualmente in fase di definizione ed avvio, anche in virtù del fatto che il Piano Strategico di Ateneo è stato approvato di recente e sarà quindi possibile dare maggiore evidenza di quanto concretamente svolto nella prossima relazione annuale del PQA.

1) COSTITUZIONE DEL PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEO, PRINCIPI GENERALI E OBIETTIVI SPECIFICI.

L'attuale Presidio della Qualità di Ateneo è stato nominato con D.R. DR 664/2016 del 10/11/2016 [5] con i compiti di organizzazione, gestione e valutazione del sistema di Qualità di Ateneo previsti dalle Linee Guida AVA dell'ANVUR [1]. Tali compiti sono stati così specificamente formulati nel decreto di nomina:

Con riferimento alla Didattica:

- organizzare e verificare il continuo aggiornamento delle informazioni contenute nelle schede SUA-CdS di ciascun Corso di Studio (CdS) dell'Ateneo;
- sovrintendere il regolare svolgimento delle procedure di AQ per le attività didattiche in conformità a quanto programmato e dichiarato;
- organizzare e monitorare le rilevazioni delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati;
- regolare e verificare le attività periodiche di riesame dei CdS;
- valutare l'efficacia degli interventi di miglioramento e le loro effettive conseguenze;
- assicurare il corretto flusso informativo da e verso il NuV e le CPDS presenti nei Dipartimenti.

Con riferimento alla Ricerca:

- verificare il continuo aggiornamento delle informazioni contenute nelle schede SUA-RD di ciascun Dipartimento;
- sovrintendere il regolare svolgimento delle procedure di AQ per le attività di ricerca in conformità a quanto programmato e dichiarato;
- assicurare il corretto flusso informativo da e verso il NuV.

In parziale continuità con la strutturazione del precedente PQA, la sua attuale composizione prevede due formulazioni, una per la Didattica e una per la Ricerca. Per quanto riguarda la Didattica, fanno parte del PQA, il Presidente, il Delegato del Rettore ai Multimedia e ICT, il Delegato del Rettore alla Didattica e Scuole di Specializzazione, i Direttori dei Dipartimenti o loro Delegati. Per quanto riguarda la Ricerca, fanno parte del PQA il Presidente, il Delegato del Rettore ai Multimedia e ICT, il Delegato del Rettore alla Ricerca, il Delegato del Rettore alla qualità della Ricerca e Alta Formazione, i Direttori dei Dipartimenti o loro Delegati. Fanno da supporto alle attività del PQA un esperto disciplinare nei “sistemi di qualità” nonché il Responsabile del Servizio Valutazione e Reporting, il Responsabile del Servizio Servizi agli Studenti e il Responsabile del Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico.

Il PQA rinnovato nella sua struttura ha, anzitutto, unificato organicamente le due funzioni relative alla Didattica e alla Ricerca, sebbene con possibilità di convocazione separata per aspetti riguardanti una sola delle due funzioni. Inoltre si è garantito nella sua composizione, ai fini di facilitare la comunicazione sui temi di sua competenza, una qualificata rappresentanza sia degli organi di Governo dell’Ateneo, deputati alla programmazione e amministrazione, sia delle strutture periferiche, i Dipartimenti, ai quali spettano le attività di proposizione e di attuazione delle attività didattiche e di ricerca.

Il PQA si è dato, fin dalla sua prima riunione [6], una linea di azione basata su alcuni principi generali sintetizzati in una serie di parole chiave: i) **Comunicazione**, essendo il PQA punto essenziale di snodo e connessione fra tutti gli attori dei processi di AQ; ii) **Organizzazione e controllo** dei processi, per perseguire efficacia ed efficienza del sistema, con ottimizzazione del rapporto benefici/costi del sistema di AQ; iii) **Condivisione** degli obiettivi, delle strategie, delle scelte, degli strumenti fra gli attori della AQ, in modo da favorire la comprensione della sua importanza da parte della docenza, dei servizi amministrativi e degli studenti e favorire la diffusione della cultura della qualità; iv) **Disponibilità dei dati**, mirando al perfezionamento della capacità di raccolta, elaborazione, presentazione dei dati da mettere a disposizione del Organi di Governo (OdG), degli attori della AQ e del pubblico; v) **AutoValutazione**, vale a dire la capacità di elaborare visioni sintetiche documentate del sistema di Ateneo per verificare lo stato di attuazione delle politiche del Governo di Ateneo e programmare le strategie future; vi) **Valutazione e Accreditamento**, vale a dire capacità di gestione efficace dei rapporti con NuV e ANVUR. Preparazione delle visite delle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV) e successivo “follow up”.

Questi obiettivi generali si sono poi tradotti in una serie di obiettivi specifici di azione [8], anche pluriennali, che sono stati concettualmente e sinteticamente inseriti nel Piano Strategico di Ateneo 2017-2019 e che mirano a realizzare un’articolazione di attori del processo di qualità a livello di Ateneo, Dipartimento/Facoltà, Corso di Studio in grado di attuare il ciclo virtuoso di Deming (*Pianificare-Fare-Verificare-Agire*):

Per la Didattica:

- Conduzione a regime del processo di autovalutazione per l’attività didattica che vede attori i Presidi di Qualità di Dipartimento, le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, i Corsi di Studio, i Gruppi di Riesame (GdR), secondo le indicazioni delle Linee Guida ANVUR AVA 2.0 e successive [2-4], ricercando la massima efficacia del sistema con il minimo dispendio di tempo e carico amministrativo degli attori coinvolti.
- Formazione del personale docente e tecnico-amministrativo coinvolto nel processo di qualità, sia con la condivisione delle scelte e delle decisioni, sia con l’organizzazione di specifici e mirati eventi di formazione.
- Sensibilizzazione degli studenti all’importanza della partecipazione al processo di qualità della didattica, e quindi della compilazione dei questionari di valutazione, ponendo attenzione alla

trasparenza dei risultati raggiunti via via dal sistema, per formare una conoscenza diffusa e una cultura condivisa sui processi di qualità.

- Perfezionamento della capacità di raccolta, elaborazione, presentazione dei dati provenienti dai questionari di valutazione studenteschi, dalle carriere degli studenti, dalla situazione occupazionale dei laureati, dai portatori di interesse, in modo che possano essere messi a disposizione tempestivamente e efficacemente ai diversi attori del sistema di AQ e, nei limiti delle regole di riservatezza, messi a disposizione anche del pubblico massimizzandone la trasparenza.
- Produzione sistematica agli OdG dell'Ateneo di sintesi organiche dei risultati che emergono dal processo periodico di autovalutazione della Didattica e, in particolare, delle indicazioni sulle criticità riscontrate che necessitino di essere esaminate e, eventualmente, risolte a livello degli OdG stessi.
- Avvio di un'operazione sistematica di revisione della documentazione di Ateneo sulla politica della AQ Didattica, nonché dei regolamenti e delle procedure di supporto sia per rendere organica e coerente tutta la documentazione sia per aggiornarla alle Linee Guida AVA 2.2 [4].
- Riprendere e mettere a regime la mappatura dei processi ed effettuare gli interventi possibili di semplificazione e ottimizzazione delle attività e delle strutture organizzative.

Per la Ricerca e Terza missione

- Costruzione di un sistema di valutazione dei dati relativi alle attività di Ricerca e di Terza Missione dei Dipartimenti e dei singoli ricercatori, completo ed efficiente, che, pur accogliendo le metodologie dell'ANVUR, possa anche superare le limitazioni del sistema ANVUR-VQR per fornire un panorama più completo ed equilibrato sulle attività di Ateneo.
- Implementazione, anche per le attività di Ricerca e Terza missione, di un sistema di assicurazione di qualità organico ed efficiente, basato sulla redazione della scheda SUA-RD, come previsto da ANVUR, che si basi su un ciclo periodico di *Pianificazione-Azione-Verifica-Correzione* e che porti al controllo e al miglioramento continuo dei processi e dei prodotti della ricerca e delle attività di terza missione.
- Predisposizione periodica e sistematica per gli OdG delle informazioni e dei dati sulle attività di Ricerca e Terza Missione che servano per orientare, nell'ambito delle strategie di Ateneo, le scelte di finanziamento, distribuzione di incentivi e premialità.
- Avvio di un'operazione sistematica di revisione della documentazione di Ateneo e di Dipartimento sulla politica della AQ Ricerca e Terza missione, nonché dei regolamenti e delle procedure di supporto, sia per rendere organica e coerente tutta la documentazione sia per aggiornarla alle Linee Guida AVA 2.2.

Per l'integrazione dei sistemi di Qualità di Ateneo

- Proseguimento dell'estensione della certificazione UNI EN ISO 9001:2008 a tutti i principali servizi a diretto impatto con i portatori di interesse esterno e alla gestione dei laboratori scientifici che diano servizi ad altre strutture interne o a terzi esterni, formando opportunamente il personale coinvolto;
- Individuazione e ottimizzazione dei processi del sistema AVA con impatto sui processi del sistema UNI EN ISO 9001 e viceversa.

2) ATTIVITÀ SVOLTE DEL PQA NEL 2016/17

Sia per quanto riguarda la Didattica sia per quanto riguarda la Ricerca e Terza Missione, il PQA ha fino ad ora concentrato la sua attività sugli aspetti relativi alla **organizzazione e controllo** dei processi, alla **disponibilità** dei dati, alla **comunicazione**, alla **condivisione** con gli attori dei processi di AQ di Ateneo.

Le attività più immediate e rilevanti sono state effettuate nell'ambito del sistema di AQ della Didattica che, per via della emanazione delle Linee Guida AVA 2.0 (e successivi) [2-4] da parte di ANVUR, necessitava degli interventi urgenti di riassetto dei processi. Il sistema di AQ della Ricerca e Terza Missione è stato oggetto di una analisi e riformulazione strutturale solo in un secondo tempo.

2.1) Adozione modello AVA 2.0 (e successivi) per il sistema di AQ della Didattica.

I processi di AQ della Didattica, sotto il coordinamento del precedente PQA, e con il controllo del NuV, sono stati istituiti ed attivati da qualche anno con l'adozione del modello dettato dalle Linee Guida ANVUR AVA 1.0 [1]. Infatti, operano negli otto Dipartimenti i Presidi di Qualità della Didattica di Dipartimento (PQD Didattica), le CPDS, i GdR dei singoli CdS, che hanno documentato un'intensa attività di analisi, proposta, azione, verifica delle azioni, sulla base dei dati provenienti dai questionari di valutazione degli studenti, dei dati relativi all'occupazione e soddisfazione dei laureati, e dalle indicazioni provenienti dai portatori di interesse: mondo del lavoro, società, famiglie. Questa attività ha già prodotto una serie di risultati positivi nella percezione dei punti di forza e soprattutto delle criticità e del potenziale miglioramento della qualità della Didattica.

I processi così definiti hanno dovuto essere ridisegnati, assieme agli obiettivi dei diversi organismi coinvolti nel processo di AQ, per i notevoli cambiamenti nel modello di AQ per la Didattica previsti nella revisione dalle Linee Guida ANVUR, la cosiddetta AVA 2.0 [2] con le successive modificazioni intervenute AVA 2.1 [3], AVA 2.2 [4]. Bisogna peraltro segnalare che, per quanto fossero auspicabili delle sostanziali modifiche del modello ANVUR AVA 1.0, nel senso della razionalizzazione e semplificazione, troppo spesso le Linee Guida e le indicazioni ANVUR sono risultate confuse e contraddittorie, generando incertezza, inutili complicazioni e dispendio di risorse.

L'accompagnamento a questa azione di comprensione del nuovo modello proposto da ANVUR e la revisione dei processi relativi al sistema di AQ della Didattica, in particolare per quanto riguarda le attività annuali dei GdR dei CdS (Monitoraggio annuale e attività di Revisione annuale) e delle CPDS (Relazione annuale), si è svolto inaugurando un nuovo stile nei rapporti con gli attori dei processi di AQ. Infatti, l'illustrazione e la condivisione del nuovo modello e delle procedure relative è stata effettuata organizzando una serie di riunioni gestite dal PQA, a volte ripetute sullo stesso tema per diverse macroaree e tenute generalmente nelle sedi periferiche, con responsabili e membri dei GdR dei CdS e delle CPDS dei Dipartimenti, nonché con il personale amministrativo coinvolto. Questi cicli di riunioni su diverse tematiche si sono tenuti nel novembre 2016, marzo 2017, giugno 2017, settembre 2017 [11].

Obiettivo delle riunioni era quello di condividere, non solo gli specifici aspetti tecnico procedurali e le indicazioni operative, ma anche gli obiettivi generali e complessivi del sistema di AQ. Il proposito sottostante è stato infatti quello di diffondere la cultura della qualità e fare maturare la percezione della opportunità e necessità di costruire un sistema organico ed efficace di autovalutazione, valutazione e accreditamento per la Didattica, per la Ricerca e la Terza missione, rendendolo così un valore condiviso. Obiettivo finale complessivo dell'azione è quello di integrare in modo naturale il sistema di AQ nei processi di gestione delle attività didattiche e di ricerca e terza missione dei CdS e Dipartimenti, così come nei processi di analisi e decisionali degli OdG dell'Ateneo e dei Dipartimenti.

Infine, sempre in tema di comunicazione e condivisione con gli organismi periferici del sistema di AQ, il PQA ha istituito una apposita Commissione [8] che si è occupata di accogliere le diverse richieste di chiarimento e segnalazioni da parte di CPDS e GdR, anche formulate negli anni precedenti, per dare ad ognuna, in modo sistematico, una risposta motivata e, per quanto possibile, soddisfacente.

2.2) Schema uniforme e condiviso per la relazione annuale delle CPDS

Nell'esame delle relazioni annuali delle CPDS per l'anno 2016 il PQA ha rilevato che, pur nella ricchezza dei contenuti, esse fossero strutturate con schemi molto diversi fra di loro e non risultassero pertanto di agevole lettura nel loro complesso, sia per le differenze strutturali sia per le dimensioni in qualche caso imponenti dei documenti. L'ANVUR non ha infatti mai fornito per le relazioni delle CPDS un formato standard, né il PQA ha provveduto precedentemente a dare delle indicazioni strutturali, per cui i formati sono stati indipendentemente elaborati dalle diverse CPDS.

La considerazione è stata quindi che la cospicua dimensione dei documenti e la diversa strutturazione rendessero di difficile estrazione le indicazioni e i suggerimenti per i CdS e per il PQA e la forte disomogeneità potesse dare, ad un esame esterno da parte delle CEV nell'eventuale sopralluogo di accreditamento, l'impressione che il PQA avesse effettuato in modo non del tutto efficace le dovute attività di organizzazione e controllo.

Per questo motivo il PQA ha deciso di istituire un'apposita Commissione di PQA [8] che, condividendo analisi e decisioni con gli attori coinvolti, provvedesse a formulare uno schema uniforme e condiviso della Relazione annuale delle CPDS, coerente con le Linee Guida AVA 2.0, con lo scopo di renderle il più possibile efficaci nell'evidenziare le criticità e proporre raccomandazioni, di facile lettura, di agevole compilazione da parte delle CPDS. Il modello di Relazione annuale delle CPDS è stato elaborato dalla Commissione, discusso con le CPDS, approvato dal PQA [10] e utilizzato per la redazione delle Relazioni annuali del 2017.

2.3) Definizione e standardizzazione dei dati disponibili per le attività dei GdR e delle CPDS

Un secondo tema urgente sul quale il PQA ha posto l'attenzione è quello della definizione e standardizzazione dei dati da fornire ai CdS/GdR e alla CPDS per le loro attività annuali di riesame. Infatti, per quanto siano stati fatti notevoli progressi nelle disponibilità di dati aggiornati e affidabili da parte del SVR, si sente la necessità di definire e standardizzare maggiormente i dati fornendo una organizzazione trasparente, con individuazione di livelli di priorità, e di agile accesso nonostante le grandi quantità di dati disponibili e la diversità e molteplicità delle fonti.

Per quanto riguarda i dati relativi alle indagini sulle opinioni degli studenti, il PQA ha deciso [6] di confermare l'adozione del sistema SISValDidat di Valmon s.r.l., spin off dell'Università di Firenze, che presenta notevoli vantaggi sia per la facilità di accesso ai dati da parte dei singoli docenti e degli attori dei processi di AQ (docenti e studenti), sia per la fruibilità e chiarezza dei dati forniti per trasparenza all'esterno ad uso di studenti, famiglie e portatori di interesse. Una serie di altre informazioni aggiuntive sull'opinione e sulla soddisfazione degli studenti vengono fornite attraverso altre indagini effettuate sistematicamente dal SVR, come le indagini "Best Practices".

Per quanto riguarda invece la definizione e organizzazione dei dati riguardanti le carriere degli studenti, le indagini occupazionali, gli indicatori di rendimento e soddisfazione, il PQA ha costituito una apposita Commissione che provvedesse a formulare un progetto a lunga scadenza. Questa Commissione ha approfittato della collaborazione con un gruppo di lavoro misto CdS-CPDS presso il Dipartimento DIMI, istituito proprio per gli stessi scopi, per formulare una proposta organica, definita progetto ISTAdAD (Indicatori Standardizzati per l'Analisi delle Attività Didattiche), suddivisa in una prima fase di identificazione di un insieme minimo condiviso di indicatori, fra quelli più utilizzati da CPDS e GdR/CdS negli anni precedenti, e di una seconda fase di sviluppo e assestamento del progetto, con eventuale identificazione delle risorse necessarie da mettere a disposizione per il suo completamento.

Il progetto è stato discusso in successive riunioni con i rappresentanti dei GdR e delle CPDS [11] e, dopo essere stato definito, a valle della discussione è stato approvato dal PQA [10] e implementato nella sua prima fase dal SVR per l'utilizzo da parte dei GdR/CdS e CPDS per le operazioni di Monitoraggio, Riesame e Relazione annuale del 2017. A valle di queste operazioni, nella primavera 2018, si effettuerà una revisione del progetto sulla base della prima esperienza e si provvederà ad un suo assestamento.

2.4) Risultato complessivo per il processo di AQ della Didattica.

Risultato complessivo di questa attività organizzativa attuata nel sistema di AQ della Didattica è stata l'elaborazione e la costruzione, in modo condiviso con gli attori del sistema di AQ, di una nuova definizione dei processi di Monitoraggio e di Revisione annuale dei CdS/GdR, nonché del processo di preparazione della Relazione annuale delle CPDS di Dipartimento, con definizione delle metodologie e obiettivi, e predisposizione degli strumenti adeguati. La definizione dei processi, nonostante alcune lacune e incertezze nelle indicazioni ANVUR, è stata effettuata in modo coerente con lo spirito e delle Linee Guida ANVUR AVA 2.0 (e successivi). Il nuovo processo è in fase di prima applicazione per le attività di revisione dell'a.a. 2016/17, sarà sottoposto a valutazione critica, e andrà a regime con le attività di revisione relative all'a.a. 2017/18. L'organizzazione temporale del processo è stata definita e approvata in PQA [10]; una volta stabilizzato il processo sarà opportunamente mappato e andranno prodotte le relative istruzioni operative [12].

In generale, la stabilizzazione e accurata mappatura dei processi, delle finalità delle analisi da effettuare nelle attività di monitoraggio e una omogeneizzazione della reportistica, renderanno più agevole per il PQA la produzione di rapporti di sintesi delle evidenze e delle criticità che emergono dalle attività di monitoraggio e analisi da mettere a disposizione sia come ritorno agli attori dei processi di AQ sia agli OdG di Ateneo. Queste operazioni di sintesi vengono sistematicamente effettuate dal PQA, ma i loro risultati non sono stati fino ad oggi sufficientemente resi disponibili ed utilizzati [8].

2.5) Adozione modello AVA 2.0 (e successivi) per il sistema di AQ della Ricerca e Terza Missione.

Per quanto riguarda il sistema di AQ della Ricerca e Terza Missione, la sua strutturazione è certamente meno avanzata sia a livello di Ateneo sia di Dipartimento, anche perché le Linee Guida proposte da ANVUR sono state meno specifiche, almeno fino all'emanazione di AVA 2.0. In particolare è stata realizzata una sola edizione della Scheda SUA-RD per la Ricerca e Terza Missione Dipartimentale e le indicazioni ANVUR per la redazione di una successiva edizione delle Schede SUA-RD per il 2014-16 tardano ad essere pubblicate.

In effetti, sono stati da tempo costituiti in ogni Dipartimento i Presidi della Qualità della Ricerca e Terza Missione, peraltro con modalità di composizione a volte molto diverse, ma non sono mai stati definiti con precisione i loro compiti, le responsabilità, i processi da attuare con i relativi contenuti e scadenze. Per questo motivo si riscontra difficoltà sia nell'individuazione e descrizione della struttura di AQ Ricerca e Terza Missione sia nella descrizione del processo della formazione delle decisioni e della verifica dell'efficacia delle medesime. Le carenze sono a volte semplicemente di documentazione e tracciamento dei processi, a volte sono invece sostanziali. In particolare non risulta chiaro come siano strutturate le attività di Monitoraggio, Valutazione e Correzione da parte sia dei Dipartimenti sia dell'Ateneo stesso.

La strutturazione di un modello di sistema di AQ per la Ricerca e Terza Missione, ben definito ed efficace, come è stato realizzato per la AQ Didattica, è uno degli obiettivi più importanti che il PQA si pone per il futuro, al fine di colmare questa importante lacuna di sistema. A questo scopo, dopo avere evidenziato il problema nella riunione del PQA del 31-05-2017 [8], nella successiva riunione del 20-09-2017 [9], il PQA ha nominato una Commissione con il compito di studiare un progetto di ridefinizione del modello di AQ per la Ricerca e Terza Missione da portare ad approvazione del PQA e del SA prima della fine del 2017. I temi prioritari sui quali la Commissione è invitata a porre l'attenzione sono: i) la disponibilità e qualità dei dati di Ateneo relativi all'attività di Ricerca e Terza Missione; ii) la definizione degli organismi del sistema di AQ Ricerca e Terza missione con identificazione di compiti e responsabilità e dei diversi processi valutativi e decisionali; iii) la definizione di metodologie e criteri generali per la distribuzione delle risorse che evidenzino il legame con il processo di valutazione.

Le motivazioni e lo schema di tale progetto, che coinvolge anche le altre strutture del sistema di AQ di Ateneo, sono riportati al Capitolo 3) della presente relazione.

2.6) Disponibilità di un sistema efficace di acquisizione e elaborazione dati per la Ricerca

Mentre per quanto riguarda la Didattica i sistemi di acquisizione dei dati e di monitoraggio sono sufficientemente maturi ed efficaci, per quanto riguarda invece i dati relativi alla Ricerca e Terza Missione il sistema è certamente meno efficace ed evoluto. L'attenzione alla disponibilità di un efficace sistema di monitoraggio dei dati è stata già formulata dal precedente PQA ed è ben presente all'attuale PQA che considera questa esigenza assolutamente prioritaria. Per questo motivo è attualmente in fase di implementazione, con il supporto del Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico, un cruscotto di indicatori per la valutazione dei prodotti di ricerca rispondente alle esigenze di Ateneo [9].

L'Ateneo è dotato del sistema IRIS di CINECA il cui *Institutional repository* raccoglie l'intera produzione scientifica dei ricercatori dell'Ateneo. In questo modo è possibile accedere alle informazioni su tutti i prodotti di ricerca, anche quelli non tracciati nelle banche dati bibliometriche. Inoltre, per iniziativa dei delegati del Rettore alla ricerca e alla gestione della qualità della Ricerca e Alta Formazione, presentata e approvata in PQA [9], l'Ateneo ha aderito al progetto CRUI – Università delle Basilicate, per la realizzazione di un software che, attingendo ai dati di IRIS, fornisca un sistema di autovalutazione basato sui criteri della VQR.

Il sistema di acquisizione gestione dati relativi alla Ricerca e Terza Missione, fondamentale per le attività del sistema di AQ, andrà perfezionato e condiviso e integrato anche con alcune iniziative Dipartimentali. Il sistema di monitoraggio continuo delle attività di Ricerca e Terza Missione dovrà rientrare a pieno titolo nelle attività istituzionali del PQA.

2.7) Attività di Autovalutazione e Riesame dell'attività di ricerca Dipartimentale

Nonostante i ritardi nella formulazione da parte di ANVUR delle Linee Guida definitive per la redazione delle schede SUA-RD (2014-16), e in assenza di procedure precise espressamente previste a questo scopo, nella riunione del 31-05-2017 [8], il PQA, in accordo con il NuV, ha sollecitato i Dipartimenti ad effettuare alcune attività di auto valutazione e Riesame dell'attività di Ricerca e Terza Missione. In primo luogo ha sollecitato i Dipartimenti ad effettuare, entro il mese di luglio 2017, un approfondito esame e una revisione critica dei risultati della VQR (2011-14), recentemente pubblicati, al fine di trarne indicazioni di criticità e punti di forza ed elaborare possibili azioni di miglioramento. Inoltre, riprendendo una sollecitazione già formulata dal precedente PQA dell'11-10-2016, ha invitato i Dipartimenti ad effettuare, entro il mese di settembre 2017, una operazione di Riesame dell'attività di ricerca dipartimentale del triennio (2014-16), con particolare attenzione non solo ai risultati, ma anche all'aspetto dei processi decisionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi. I risultati di queste attività di autovalutazione e riesame sono stati acquisiti nella relazione del NuV e sono oggetto di esame nelle riunioni del PQA del 30-11-2017 e del 15-12-2017.

2.8) Preparazione delle visite CEV previste nel dicembre 2018

Le visite delle CEV per l'Accreditamento della sede e dei CdS sono state programmate per la settimana dal 10-12-2018 al 14-12-2018. Data la dimensione dell'Ateneo saranno sottoposti ad accreditamento due Dipartimenti e sei CdS. Il PQA ha già attivato alcune iniziative per preparare queste visite. Ha nominato una Commissione [7] che si occupi di analizzare e fare una prima compilazione del prospetto di sintesi, previsto dalle nuove norme AVA 2.0, e che effettui un'attività di revisione e aggiornamento dei regolamenti e della documentazione di sistema che hanno impatto sul sistema di AQ [10].

Inoltre il PQA, in collaborazione con la CRUI, ha organizzato due giornate di formazione per il personale docente, personale amministrativo e anche studenti, coinvolti nel processo di AQ della Didattica e delle Ricerca e Terza Missione e riguardanti le procedure di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. Le giornate di formazione si sono tenute il 19 e 20 ottobre 2017, hanno riguardato il processo AVA, l'analisi dei requisiti R1, R2, R3, R4, di Ateneo, di CdS e di Dipartimento, e la procedura di visita delle CEV. Le lezioni [11] sono state tenute dal Prof. Massimo Tronci dell'Università Sapienza di Roma e hanno riscosso un grande successo di presenza e attenzione.

3) PROPOSTA DI REVISIONE DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA DI AQ DI ATENEO E DIPARTIMENTO

Fra gli obiettivi specifici di azione adottati dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), vi è l'implementazione, anche per le attività di Ricerca e Terza Missione, di un sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) organico ed efficiente, che porti al controllo e al miglioramento continuo dei processi e dei prodotti della ricerca e delle attività di terza missione. Tale sistema attualmente esiste solo in forma embrionale ed è una delle più significative raccomandazioni contenute nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (NuV) la necessità di un intervento di revisione con definizione accurata degli attori del sistema, delle relazioni fra di loro e dei flussi informativi, con pianificazione delle azioni di monitoraggio e degli indicatori opportuni, sulla falsariga di quanto già operato in ambito didattico.

Il ripensamento di tale sistema da parte del PQA è stato effettuato con riferimento sia alle raccomandazioni contenute nella Relazione annuale del NuV, sia alle informazioni, indicazioni e riflessioni che sono scaturite dagli incontri di formazione organizzati in collaborazione con la CRUI, ed ha portato inevitabilmente ad una revisione critica di tutto il sistema di AQ di Ateneo attualmente in essere.

L'attuale modello del sistema di AQ è basato su un PQA, con funzioni di organizzazione e monitoraggio centrale delle attività, e sulla articolazione in Presidi della Qualità della Didattica e della Ricerca nei singoli Dipartimenti (PQD-Didattica e PQD-Ricerca). A questi si affiancano per la didattica gli organismi previsti dalla Legge e delle Linee Guida AVA: Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS) nei singoli Dipartimenti e i Gruppi di riesame (GdR) per i diversi Corsi di Studio (CdS). La struttura e composizione delle CPDS è definita dallo Statuto, mentre la composizione dei GdR è definita operativamente nell'ambito dell'autonomia di ogni singolo CdS.

Attualmente, la struttura del PQA è ispirata ad un modello rappresentativo. Comprende infatti i delegati del Rettore ai servizi informatici, alle attività didattiche e alle attività di ricerca e alta formazione e i Direttori di Dipartimento o loro delegati per le attività didattiche e di ricerca. Il PQA si riunisce in sedute e composizioni diverse per trattare gli argomenti relativi alla didattica e alla ricerca. Sono in staff al PQA, come supporto alle sue attività, un esperto disciplinare di sistemi di qualità e i responsabili dei servizi amministrativi di riferimento. Nel complesso, alle sedute plenarie del PQA possono partecipare fino a venticinque componenti.

Come osserva il NuV, questo modello rappresentativo facilita certamente il flusso di comunicazioni con OdG e i Dipartimenti e le loro strutture responsabili per la didattica e la ricerca, ma rischia di rendere meno distinguibile il momento (e la responsabilità) del monitoraggio, da quello dell'individuazione e attivazione di eventuali interventi correttivi. Inoltre, l'attuale composizione non comprende i diversi delegati del Rettore che si occupano delle attività di Terza Missione, il cui monitoraggio il NuV auspica che rientri a pieno titolo nelle competenze del PQA.

Nei Dipartimenti, le strutture del PQD-Didattica e PQD-Ricerca sono definite dai Regolamenti di Dipartimento. I PQD-Didattica includono in generale i referenti della qualità dei singoli CdS afferenti al Dipartimento e sono coordinati dal Direttore o da suo delegato, il PQD-Ricerca ha una composizione più eterogenea fra i Dipartimenti ed è coordinato dal Direttore o suo delegato. Così definite, le composizioni dei PQD sono generalmente molto ampie, mediamente sei componenti per i PQD-Didattica e sette per i PQD-Ricerca, con una forchetta che va da tre a diciannove componenti. Tuttavia, responsabilità, attribuzioni di competenze e processi operativi di questi organismi non sono esplicitamente formulati oppure sono definiti in modo vago. Inoltre, l'attività effettuata negli scorsi anni è scarsamente documentata e tracciata.

La sensazione generale è che la struttura del modello abbia risentito del fatto che, nella fase istitutiva, in parte temporalmente precedente alle Linee Guida ANVUR, non fossero ancora ben chiare né le finalità generali dell'istituendo sistema di AQ nell'Università, né il ruolo preciso dei diversi organismi, né tantomeno l'articolazione dei processi richiesti. Inoltre, visto il pesante coinvolgimento della componente docente in organismi e processi, per degli obiettivi solo genericamente formulati e non completamente compresi, l'impressione è che si sia voluto distribuire il conseguente sovraccarico di attività, caratterizzato

da inevitabile componente burocratica e sicuramente non gradito, per di più in assenza di alcun tipo di riconoscimento o gratificazione, sul maggior numero possibile di soggetti, in piccola misura per ciascuno. Un tipo di modello organizzativo che non predispone sicuramente il sistema né all'efficacia nel perseguimento degli obiettivi né all'efficienza operativa.

È inoltre importante aggiungere che, da una ricognizione della regolamentazione di riferimento, in particolare dei Regolamenti dei Dipartimenti, si sono riscontrate diverse incongruenze con la attuale normativa in materia di qualità, ed anche contraddizioni o prescrizioni in materia di qualità mai attuate nei fatti, che rendono improcrastinabile un loro aggiornamento e revisione.

3.1) Principi ispiratori della proposta di revisione del modello di AQ di Ateneo e Dipartimento.

Questa operazione di revisione critica, ha portato quindi alla formulazione della proposta di un nuovo modello complessivo per il sistema di AQ di Ateneo e Dipartimento. Esso si ispira ad una serie di principi che mirano a renderlo il più possibile efficace in termini di chiarezza e di capacità di raggiungere gli obiettivi ed efficiente in termini di utilizzo delle risorse, con particolare attenzione al ruolo della componente docente.

1. Il sistema di AQ si articola in un complesso di organismi in correlazione fra di loro che, pur essendo emanazioni degli OdG, dei Dipartimenti e dei CdS e a questi ultimi strutturalmente rapportati, possiedono un significativo livello di autonomia e responsabilità negli aspetti loro propri di monitoraggio, valutazione, proposizione. In questo modo risultano chiaramente separate e distinguibili le funzioni e responsabilità di monitoraggio da quelle di individuazione e attivazione degli interventi correttivi.
2. La struttura del sistema di AQ deve essere ispirata ad una visione unitaria dei processi della qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, nonché dei processi amministrativi di supporto alle attività istituzionali dell'Ateneo. Didattica, Ricerca e Terza Missione, anche ai sensi della Legge di riforma 240/10, non possono e non devono essere viste come funzioni istituzionali separate.
3. La struttura e composizione degli organismi di AQ devono essere ispirate ad un modello operativo e partecipativo piuttosto che rappresentativo. Di conseguenza, la struttura degli organismi deve essere semplice e snella per permettere un loro agevole ed efficace funzionamento.
4. I compiti assegnati, le attribuzioni e prerogative degli organismi devono essere chiaramente definiti, così come le relazioni fra essi e i processi che ogni organismo deve realizzare con le relative tempistiche. Ai diversi organismi dovranno essere forniti obiettivi, indicazioni e modelli operativi chiari, nonché le necessarie opportunità di formazione disciplinare.
5. Gli organismi devono essere formati da un numero limitato di personale docente che, per il periodo di attività negli organismi stessi agisce con impegno intellettuale e di tempo, responsabilità, consapevolezza del ruolo, sulla base anche di una opportuna formazione. La necessaria distribuzione del carico di lavoro relativo alla gestione del sistema di AQ nell'ambito della componente docente viene effettuata tramite opportuna turnazione nei ruoli piuttosto che con distribuzione dei carichi su una moltitudine di soggetti. Questa scelta favorisce sicuramente la diffusione della cultura della qualità nella componente docente e la consapevolezza della necessità e dei vantaggi derivanti dalla presenza del sistema di AQ.
6. Negli organismi del sistema di AQ deve essere strutturalmente presente una componente qualificata del personale amministrativo, certamente con funzioni di supporto alle attività operative degli organismi, ma anche con finalità di collaborazione e coinvolgimento nelle attività di costruzione e gestione del sistema di AQ che necessariamente è trasversale a tutte le attività dell'Università, comprese quelle amministrative e organizzative. La presenza strutturale di personale amministrativo può inoltre dare garanzia di continuità senza soluzione all'azione degli organismi del sistema, a fronte della auspicata alternanza della componente docente, fornendo nel

contempo le funzioni di affiancamento necessarie, con facilitazione degli apprendimenti e della trasmissione delle esperienze.

7. Le attività degli organismi del sistema di AQ, le comunicazioni fra essi e con gli OdG, i Dipartimenti e i CdS, andranno opportunamente documentate con periodicità definita da una opportuna mappatura delle procedure, in modo che risultino trasparenti, riconoscibili e tracciati i processi del ciclo virtuoso di pianificazione, azione, verifica, correzione, e identificabili chiaramente i processi decisionali e gli effetti in rapporto alle cause.
8. Il progetto di revisione del sistema di AQ in fase di definizione terrà in considerazione la necessità di prevedere un adeguato supporto alla definizione e alla implementazione di quanto necessario per creare un sistema snello ed efficace atto a garantire un adeguato trasferimento, recepimento ed attuazione delle strategie generali di Ateneo a livello periferico.

3.2) Riconoscimento, valorizzazione e incentivazione delle attività nel sistema di AQ.

Da ultimo va preso atto con sincerità di una grave lacuna (se non di una palese ipocrisia) presente nell'atto istitutivo del sistema di AQ nell'università italiana da parte del Ministero. Si è preteso, infatti, di procedere con tale istituzione, non più procrastinabile per il doveroso allineamento ai sistemi scolastici europei, a costo zero anzi, peggio, a risorse economiche e di personale decrescenti. Nel mondo industriale, la costituzione di un sistema interno di qualità prevede sempre l'allocazione di necessarie risorse aggiuntive anche perché, se il sistema è ben disegnato e realizzato, i vantaggi economici derivanti compensano ampiamente l'investimento effettuato. Non è detto che quest'ultima considerazione non possa essere estesa anche al sistema universitario, pur nella sua evidente diversità dai sistemi industriali.

La discrasia si estende anche all'atteggiamento dell'ANVUR nella organizzazione della valutazione del personale docente, sia ai fini personali, sia ai fini della valutazione delle strutture, dalla quale dipende una parte dei finanziamenti. Infatti, se da una parte impone all'Università la costruzione di un modello di sistema di AQ che chiede notevoli risorse di impegno e di tempo al personale docente, impegno e tempo che vanno sottratti prevalentemente alle attività di ricerca, quando effettua le valutazioni delle strutture e dei singoli docenti per le attività nei rispettivi SSD (partecipazioni a collegi di dottorato, partecipazione alle commissioni nazionali o locali), misura le prestazioni solo con la metrologia della VQR, senza neppure un accenno alla partecipazione del docente alle onerose attività dei sistemi di AQ che ANVUR stessa richiede. Esempio fra tutti, la delibera ANVUR 132 del 13 settembre 2016 che definisce i requisiti che i docenti devono possedere per poter partecipare alle commissioni di concorso locali: esse fanno unicamente riferimento alle attività di ricerca senza cenno alcuno alle attività di costruzione dei sistemi di AQ.

Si ritiene pertanto che sia necessario superare questa dannosa contraddizione per riuscire a realizzare il più rapidamente possibile un sistema di Assicurazione della Qualità efficace ed efficiente nelle Università. Se la contraddizione non viene superata a livello di normativa generale, è importante che i suoi effetti negativi vengano almeno compensati a livello locale. Appare indispensabile chiedere alla docenza un impegno importante intellettuale, di tempo e di responsabilità, e una formazione professionale specifica per effettuare le attività richieste dal sistema di AQ, adottando un eventuale criterio di turnazione per distribuire il carico e aumentare la diffusione delle competenze sulla qualità. Questa attività straordinaria va, dall'altra parte, opportunamente riconosciuta ai docenti stessi e efficacemente incentivata.

I mezzi per realizzare riconoscimento giuridico e incentivazione ai docenti possono essere individuati dagli OdG. Alcuni possibili esempi: i) utilizzo specifico del fondo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge 30.12.2010, n. 240 e dell'art. 1, comma 16 della legge 230/2005; ii) valorizzazione delle attività di responsabilità nel sistema di AQ in tutti i bandi per attribuzioni premiali e nei bandi per la valutazione e l'attribuzione degli scatti triennali di cui all'art. 6 della Legge 240/10; iii) attribuzione di sostegni alla ricerca come cofinanziamenti per assegni di ricerca o quote maggiori di fondi ex 60%; iv) attribuzione di benefit ai docenti, es. strumenti di lavoro informatici (tablet) o di comunicazione (contratti telefonici in convenzione).

Anche la partecipazione e il coinvolgimento attivo della componente studentesca alle attività della costruzione o gestione del sistema di AQ può essere incentivata. In alcuni ruoli, infatti, come nella partecipazione ai lavori delle CPDS, l'impegno chiesto agli studenti può essere notevole e merita di essere sostenuto. Si potrebbe ad esempio riconoscere agli studenti facenti parte delle CPDS un certo numero di CFU per attività di preparazione all'inserimento nel mondo del lavoro a seguito della frequenza di opportuni corsi disciplinari di formazione e di una partecipazione attiva dimostrata ai lavori delle CPDS. Così pure si potrebbero destinare sia borse di dottorato, sia assegni di ricerca per attività periodiche di progettazione, verifica, sviluppo del sistema o dei sistemi di AQ in Ateneo.

3.3) Articolazione della proposta di revisione del modello di AQ di Ateneo e Dipartimento

L'articolazione della proposta di revisione del sistema di AQ di Ateneo, la descrizione della attuale regolamentazione e le necessità di revisione della medesima alla luce della proposta stessa sono descritte in dettaglio nei paragrafi seguenti.

Si precisa che la revisione dei regolamenti è stata volutamente limitata ai Regolamenti dei Dipartimenti in modo da limitarne il più possibile l'impatto sull'attuale assetto. Per la stessa ragione e anche per parsimonia nell'utilizzo delle risorse umane, si è cercato di utilizzare le figure istituzionali già presenti nell'assetto organizzativo, massimizzando l'unificazione di funzioni sugli stessi soggetti ed evitando il più possibile la moltiplicazione inutile dei ruoli.

Nel seguito si dà una descrizione delle figure coinvolte, con il riferimento alla attuale norma istitutiva, della struttura degli organismi e delle loro funzioni e attribuzioni che la proposta prevede. Si accenna anche alle modalità di nomina delle figure e di formazione degli organismi e alle sue motivazioni.

Figure e organismi del sistema di AQ a livello di CdS

Il *Referente per la Qualità del Corso di Studio* è una figura istituita dal Regolamento di organizzazione dei CdS art. 4 comma 4, che richiama il Regolamento Didattico di Ateneo art. 16 comma 2. Il Referente per la Qualità del CdS è nominato dal CCS(A) per ogni CdS. Le sue attribuzioni sono "quelle previste per le attività a carico del Presidio della Qualità dal D.M. n. 47/2013 e ss.mm.ii".

Il *Gruppo di Riesame* (GdR) del CdS è un organismo previsto dalla Linee Guida ANVUR AVA 1.0 e confermato dalle Linee Guida ANVUR AVA 2.0. Il Gruppo di Riesame (GdR) è nominato dal CCS(A) per ogni CdS o per aggregazioni di CdS e ha il compito di redigere il Rapporto di Riesame ciclico e il Monitoraggio annuale. La composizione del GdR è definita dal CCS(A) e deve comprendere una rappresentanza studentesca. Il GdR è coordinato da un *Responsabile del GdR* da individuare preferibilmente fra i Referenti per la Qualità dei CdS.

Il *Referente della qualità dei Consigli dei Corsi di Studio* è una figura citata dall' art. 9, c. 3 del Regolamento di Dipartimento (per tutti i Dipartimenti DII escluso): "Il Presidio della Qualità della Didattica è coordinato dal Direttore o da un suo delegato (Coordinatore della attività Didattica) ed è composto dai Referenti della Qualità dei Consigli dei Corsi di Studio facenti capo al Dipartimento." Non trova riscontro in altri Regolamenti, soprattutto non trova riscontro nel Regolamento di organizzazione dei CdS, quindi è probabilmente una scrittura errata per *Referente della Qualità del Corso di Studio*.

Figure e organismi del sistema di AQ a livello di Dipartimento

Il *Coordinatore dell'attività di Ricerca* è una figura istituita dall'art. 16 dello Statuto. È scelto dal Direttore di Dipartimento tra i professori ordinari afferenti al Dipartimento sulla base di tre candidature proposte dal Consiglio. Il *Coordinatore dell'attività Didattica* è una figura istituita dall'art. 16 dello Statuto scelto dal Direttore secondo modalità previste dal Regolamento di Dipartimento. Al fine di attribuire a questa figura una adeguata rappresentatività nel Consiglio di Dipartimento, si propone che venga nominato con lo stesso meccanismo previsto dallo Statuto per il Coordinatore della Ricerca fra i professori di prima e

seconda fascia. Nell'individuazione dei candidati per questa funzione, saranno da preferire soggetti già implicati nei processi di AQ dei CdS, come Referenti della Qualità dei CdS oppure Responsabili dei GdR.

Ai sensi dello Statuto, il Coordinatore dell'attività di Ricerca "coordina l'attività dei responsabili delle sezioni, laboratori e centri, anche mediante riunioni periodiche dei medesimi", mentre il Coordinatore dell'attività Didattica, "coordina i Responsabili dei Corsi di Studio [interpretati come i Presidenti di CCS(A)], di Dottorato e delle Scuole di Specializzazione, costituiti in comitato che opera mediante riunioni periodiche". Attribuzioni e competenze di queste due figure vengono estese anche alle attività relative al sistema di AQ.

La *Commissione Paritetica Docenti Studenti* (CPDS) è un organo previsto dalla Legge 240/10 e dallo Statuto all'art. 16 che ne definisce le attribuzioni ai sensi della Legge 240. Le sue funzioni sono anche dettagliate nelle Linee Guida AVA. L'art. 16 dello Statuto ne definisce inoltre la dimensione numerica. I Regolamenti di Dipartimento stabiliscono le modalità di elezione dei componenti, e la modalità di elezione del *Coordinatore della CPDS* che ne dirige i lavori.

Il *Presidio della Qualità di Dipartimento* (PQD) è un organismo unico che incorpora le funzioni del sistema di AQ per la Didattica, per la Ricerca e per la Terza Missione. Per evitare equivoci, è bene precisare che il PQD assolve le funzioni di sistema nell'ambito dell'AQ e non ha funzioni di carattere disciplinare, se non in quanto connesse alle attività di sistema (e.g. non definisce obiettivi strategici e non distribuisce fondi per la ricerca). Compiti e funzioni di sistema attribuiti al PQD sono dettagliati nel paragrafo 3.4.

Nella proposta, la sua composizione prevede un nucleo minimo di componenti che, nell'ambito della autonomia dei Dipartimenti potrà essere eventualmente integrata con altre figure, ove se ne configuri la necessità o l'utilità. Il nucleo minimo previsto dalla proposta è composto dalle seguenti figure: il Coordinatore dell'attività Didattica, il Coordinatore dell'attività di Ricerca, che assumerà anche le attribuzioni di AQ nel campo della Terza Missione, coadiuvati da altri due docenti per la Didattica più due docenti per la Ricerca e Terza Missione. Detti docenti saranno individuati dal Consiglio di Dipartimento preferibilmente fra i candidati per la nomina a Coordinatore dell'attività Didattica e a Coordinatore dell'attività di Ricerca. Farà inoltre parte del PQD un componente del personale amministrativo coinvolto nella gestione degli aspetti procedurali delle attività del PQD, per un totale di sette componenti. Il Direttore di Dipartimento nominerà, fra i due Coordinatori, il Responsabile del PQD, che avrà le funzioni principali di convocare il PQD e gestirne e documentarne le attività, di relazionare in Dipartimento sulle attività e sullo stato del sistema di AQ di Dipartimento, e di essere l'interfaccia principale con il Presidio della Qualità di Ateneo.

Figure e organismi del sistema di AQ a livello di Ateneo

Il *Presidio della Qualità di Ateneo* (PQA) è un organismo previsto dalla Linee Guida AVA di ANVUR, e la sua presenza nel sistema di AQ dell'Ateneo costituisce un requisito per l'accreditamento della sede. Il PQA è istituito con Decreto Rettorale. Il PQA, come i PQD, unifica le competenze in materia di AQ per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione e la sua struttura è ispirata ad un modello operativo piuttosto che rappresentativo. Sono componenti del PQA: il Presidente, individuato dal Rettore fra i docenti di ruolo, i Coordinatori dell'attività Didattica e i Coordinatori dell'attività di Ricerca degli otto Dipartimenti, i Responsabili dei servizi amministrativi di riferimento. Sono in staff al PQA, come consulenti su aspetti disciplinari e tecnologici, l'esperto di "sistemi di qualità" e il Delegato del Rettore per ICT e Multimedia.

Al fine di favorire una efficace comunicazione del PQA con gli OdG per le materie e le attività di competenza, evitando nel contempo possibili confusioni fra le funzioni e responsabilità di monitoraggio e quelle di individuazione e attivazione degli interventi correttivi, saranno invitati permanenti alle sedute del PQA il delegato del Rettore alla Didattica e Scuole di Specializzazione, il Delegati del Rettore alla Ricerca e/o il Delegato del Rettore alla gestione della Qualità della Ricerca e Alta formazione, il Delegato del Rettore alla Terza Missione, rapporti con le associazioni e *placement*.

Un ulteriore snellimento della struttura del PQA potrebbe prevedere che sia membro effettivo del PQA il Responsabile del PQD di ogni Dipartimento, mentre l'altro Coordinatore possa essere eventualmente presente in PQA come supplente, in caso di assenza del membro effettivo. In questo caso, il Responsabile del PQD risponderebbe in PQA per tutte le attività di AQ per Didattica, Ricerca e Terza Missione del Dipartimento. Per il momento, tuttavia, si preferisce assicurare la presenza contemporanea in PQA di entrambi i Coordinatori.

Si può infine considerare anche la possibile presenza in PQA di un rappresentante degli studenti, al fine di coinvolgere gli studenti stessi nelle attività organizzative della AQ e nella valutazione dei risultati di sistema anche a livello di Ateneo. In questo caso l'attività dello studente nel sistema di AQ dovrebbe essere opportunamente riconosciuta e incentivata.

3.4) Compiti del PQA e del PQD

In questo paragrafo vengono dettagliati i compiti del PQA e dei PQD, sulla base della normativa esistente, delle Linee Guida AVA dell'ANVUR, e di un disegno razionale delle relazioni fra questi organismi del sistema di AQ. L'elenco di questi compiti non è esaustivo e potrà essere modificato o integrato sulla base di revisioni successive del sistema di AQ.

I compiti del PQA

Obiettivi generali

- Dà attuazione alla politica per la Qualità della Didattica, della Ricerca e Terza Missione definita dagli Organi di Governo dell'Ateneo;

Gestione degli strumenti e dei dati

- Organizza, supervisiona e mette a disposizione gli strumenti comuni del sistema di AQ (procedure, modelli di documenti e strumenti di gestione ed elaborazione dei dati);
- Organizza e monitora le rilevazioni delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati;
- Organizza e monitora la raccolta dei dati relativi alle attività di Ricerca e Terza Missione;

Divulgazione e formazione sui temi della qualità

- Progetta e realizza attività formative ai fini del loro utilizzo per promuovere la cultura della qualità all'interno dell'Ateneo;
- Supporta i CdS, i loro referenti e i Direttori di Dipartimento per la formazione e l'aggiornamento del personale (sia Docente sia Tecnico-Amministrativo) ai fini dell'AQ;

Procedure, flussi informativi e strumenti operativi

- Sorveglia sull'adeguato e regolare svolgimento delle procedure di AQ per le attività didattiche, di ricerca di terza missione in tutto l'Ateneo in conformità a quanto programmato;
- Supporta la gestione dei flussi informativi fra gli attori del sistema di AQ;
- Predisporre opportune linee guida per la predisposizione del materiale che documenta i flussi informativi e, quando opportuno, specifici modelli di riferimento per i documenti da produrre;

Predisposizione documenti generali del sistema di AQ

- Organizza e verifica la compilazione delle schede SUA-CdS di ciascun CdS dell'Ateneo e delle schede SUA-RD di ciascun Dipartimento dell'Ateneo;
- Organizza e verifica l'attività di Monitoraggio annuale e di Riesame dei CdS nonché le attività di Riesame delle attività di Ricerca e Terza Missione da parte dei Dipartimenti;

Verifica dell'efficacia dei processi rispetto agli obiettivi

- Monitora l'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze;

Predisposizione di rapporti periodici sull'andamento del sistema di AQ

- Predisporre relazioni periodiche sull'andamento delle attività di AQ (relative ad esempio a valutazioni di metodo e commenti sulle schede delle CPDS, sull'andamento di AC e AP monitorate nei riesami, sulle Relazioni di Riesame della Ricerca, ecc.);
- Predisporre una relazione annuale sulle attività svolte, sull'andamento e sulle necessità di miglioramento del sistema di AQ da presentare al SA;

Preparazione delle visite di accreditamento e azioni conseguenti

- Provvede alla compilazione del Prospetto di sintesi R1, R2, R4.A in preparazione delle visite di accreditamento;
- Monitora la realizzazione dei provvedimenti intrapresi in seguito alle raccomandazioni e/o condizioni formulate dalle CEV in occasione delle visite di accreditamento;

I compiti del PQD

I compiti del PQD sono sostanzialmente riconducibili alla gestione, alla verifica del corretto funzionamento e al miglioramento del sistema di AQ di Dipartimento. Al fine di agevolare l'agevole e corretto espletamento dei compiti da parte di PQD, saranno predisposte a cura del PQA apposite linee guida e, quando ritenuto opportuno, specifici modelli di riferimento per i documenti da predisporre.

Sono compiti del PDQ per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione:

- controllare e agevolare il flusso di informazioni fra i diversi attori del sistema qualità di Dipartimento;
- svolgere attività di formazione e informazione in materia di AQ per il personale del Dipartimento;
- predisporre uno scadenario delle attività definito in conformità a quanto previsto nello scadenario di Ateneo (documento D3: Programmazione dei lavori e scadenze di attuazione delle iniziative);
- monitorare il corretto svolgimento delle attività in rapporto allo scadenario, anche attraverso attività di audit interno;
- verificare la comprensione e l'integrazione nella prassi operativa delle linee guida e delle procedure di AQ;
- monitorare le modalità di gestione delle Azioni Correttive e Preventive;
- predisporre una relazione annuale sullo stato e sull'andamento del sistema di AQ di Dipartimento;
- dare evidenza documentale delle attività svolte (ad esempio predisponendo sintetici report delle riunioni);
- acquisire e tenere conto di richieste e raccomandazioni provenienti dall'ANVUR, dal Nucleo di Valutazione, dalla Commissione Paritetica Docenti Studenti e dal PQA in merito all'assicurazione di qualità del Dipartimento, coerentemente con le strategie definite dal Dipartimento (ad esempio predisponendo relazioni di sintesi da presentare in PQA sul Monitoraggio annuale o sulle Relazioni delle CPDS).

Con particolare riferimento all'AQ della Didattica, il PQD ha inoltre i seguenti compiti:

- supportare il Direttore di Dipartimento nella definizione delle Politiche di Dipartimento per la Didattica;
- fornire consulenza e supporto ai CdS per la stesura della SUA-CdS, in particolare nel caso di istituzione di nuovi CdS, del Monitoraggio annuale e del Riesame ciclico;
- fornire consulenza e supporto alle CPDS per la stesura della relazione annuale.

Con particolare riferimento all'AQ dell'attività di Ricerca e Terza Missione, il PQD ha inoltre i seguenti compiti:

- supportare il Direttore di Dipartimento nella definizione delle Politiche di Dipartimento per la Ricerca e la Terza Missione;
- fornire consulenza e supporto ai Direttori di Dipartimento per la redazione della SUA-RD;
- predisporre un riesame annuale della Ricerca e della Terza Missione;
- monitorare il corretto svolgimento delle attività comprese nei piani triennali e nella attività di riesame della Ricerca e della Terza Missione dipartimentale.

3.5) Modifiche necessarie ai Regolamenti di Dipartimento

Le modifiche al sistema di AQ a livello di Dipartimento descritte nel presente documento comportano la modifica dei seguenti articoli dei Regolamenti di Dipartimento. Si precisa che, ove non vi sia perfetta omogeneità fra i Regolamenti dei diversi Dipartimenti, si è riportato a titolo di esempio quanto previsto da tre dei Regolamenti (in particolare per l'art. 9). Nelle note a piè di pagina sono esplicitate le motivazioni alla base della necessità di modifica

- **Art. 2 - FINALITÀ E ATTRIBUZIONI DEL DIPARTIMENTO**

C 4 o C 5:

g) partecipa, per quanto di competenza, a definire le linee di azione in merito alla valutazione della struttura, della ricerca¹, dei corsi di studio e dei docenti che ad essa afferiscono, secondo le indicazioni dell'Anvur, del Nucleo di Valutazione interno² e della Commissione Paritetica³, organizzando il proprio Sistema di assicurazione interna della qualità;

h) nomina i docenti che partecipano alla Commissione Paritetica;

- **Art. 5 - DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO**

C 2 o C 5 o C 6:

Il Direttore predispone⁴ e presenta annualmente al Consiglio di Dipartimento, coerentemente con le scadenze previste dal Sistema di assicurazione interna della qualità, la relazione sulle attività di ricerca e di didattica. La relazione, previo parere del Consiglio, viene inviata alla Commissione Paritetica⁵, secondo le indicazioni e le modalità previste dall'Anvur.

- **Art. 7 - ATTRIBUZIONI DEL CONSIGLIO DI DIPARTIMENTO**

C 1, lettera p, o, q, l

delibera in merito alla costituzione del Sistema di assicurazione interna della qualità, anche formando i Presidi della Qualità relativamente all'attività didattica e di ricerca⁶, di cui al successivo art. 9.

- **Art. 9 - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ**

Ad esempio DIMI

1. Il Dipartimento adotta un Sistema di assicurazione interna della qualità, ovvero svolge attività di autovalutazione⁷ periodica della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia delle attività di didattica e di ricerca⁸, nel rispetto delle indicazioni e delle modalità previste dall'Anvur e dal Nucleo di Valutazione⁹, anche tramite i Presidi di Qualità.

2. I Presidi della Qualità danno attuazione a quanto richiesto dall'Anvur, dal Nucleo di Valutazione e dalla Commissione Paritetica¹⁰ in merito all'assicurazione di qualità per la didattica e la ricerca¹¹, coerentemente con le strategie definite dal Dipartimento. Ogni Presidio della Qualità predispone una relazione secondo le indicazioni dell'Anvur e del Nucleo di Valutazione¹². Il Dipartimento può individuare un Presidio per l'attività didattica e uno per l'attività di ricerca¹³.

3. Il Presidio della Qualità della Didattica è coordinato¹⁴ dal Direttore o da un suo delegato (Coordinatore della attività Didattica) ed è composto dai Referenti della Qualità dei Consigli dei Corsi di Studio afferenti al Dipartimento. Il Presidio della Qualità della Ricerca è coordinato dal Direttore o da un suo delegato

¹ Non è citata la Terza Missione, va esplicitata meglio la Didattica

² Non esiste un Nucleo di Valutazione interno.

³ Non è citato il PQA

⁴ Il Regolamento di Dipartimento, art. 9 prevede che tale relazione, che in generale è stata raramente o addirittura mai presentata nei Dipartimenti, sia predisposta dal PQD. La contraddizione va sanata.

⁵ Non è pertinente l'invio alle CPDS della relazione sull'attività di ricerca

⁶ Manca la Terza Missione, non è coerente con il proposito di prevedere un unico PQD

⁷ Manca il monitoraggio

⁸ Manca la TM

⁹ Manca il PQA

¹⁰ Manca il PQA

¹¹ Manca la TM

¹² Va reso coerente con le proposte di modifica

¹³ Va reso coerente con le proposte di modifica

¹⁴ Appare improprio che il Direttore di Dipartimento coordini il PQD, così come sarebbe improprio che il PQA fosse presieduto da un Prorettore (vedi Relazione annuale NuV)

(Coordinatore della attività di Ricerca) ed è composto da un rappresentante per ogni settore scientifico¹⁵ disciplinare presente nel Dipartimento.

Ad esempio DII

1. Il Dipartimento adotta un Sistema di assicurazione interna della qualità, ovvero svolge attività di autovalutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia delle attività di didattica e di ricerca nel rispetto delle indicazioni e delle modalità previste dall'Anvur e dal Nucleo di Valutazione, anche tramite i Presidi di Qualità.
2. I Presidi della Qualità danno attuazione a quanto richiesto dall'Anvur, dal Nucleo di Valutazione e dalla Commissione Paritetica in merito all'assicurazione di qualità per la didattica e la ricerca, coerentemente con le strategie definite dal Dipartimento. Ogni Presidio della Qualità predispone una relazione secondo le indicazioni dell'Anvur e del Nucleo di Valutazione.
3. La composizione dei Presidi della Qualità viene definita da apposita delibera assunta dal Consiglio di Dipartimento¹⁶.

Ad esempio DEM

1. Il Dipartimento adotta un sistema interno di assicurazione della qualità, ovvero svolge attività di autovalutazione periodica della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza delle attività didattiche e di ricerca nel rispetto delle indicazioni e delle modalità previste dall'ANVUR e dal Nucleo di Valutazione, anche tramite i Presidi di Assicurazione della Qualità (PAQ).
2. I PAQ danno attuazione a quanto richiesto dall'ANVUR, dal Nucleo di Valutazione e dalla Commissione Paritetica in merito all'assicurazione di qualità per la didattica e la ricerca, coerentemente con le strategie definite dal Dipartimento. Ogni PAQ predispone una relazione secondo le indicazioni dei suddetti organismi e del presente Regolamento. I criteri interni di monitoraggio, valutazione e incentivazione della qualità si basano su indicatori oggettivi, verificabili e coerenti con le peculiarità dei settori scientifico-disciplinari. Il Dipartimento può individuare un Presidio per l'attività didattica e uno per l'attività di ricerca.
3. Il PAQ della Didattica è composto dai Referenti della Qualità dei Consigli dei Corsi di Studio facenti capo al Dipartimento ed è coordinato dal Direttore o, in sua assenza, dal Coordinatore dell'attività didattica, secondo le prescrizioni dell'art. 16 dello Statuto.
4. Il PAQ della Ricerca è composto da cinque docenti designati dal Consiglio di Dipartimento su proposta del Direttore ed è coordinato dal Direttore o, in sua assenza, dal Coordinatore dell'attività di ricerca, secondo le prescrizioni dell'art. 16 dello Statuto. I componenti devono essere scelti tra docenti e ricercatori che svolgano in via continuativa attività di ricerca nazionale e/o internazionale, privilegiando coloro che siano risultati responsabili di progetti di riconosciuta rilevanza nella comunità scientifica di riferimento¹⁷.

¹⁵ In questo caso la composizione del PQD Ricerca appare ridondante e non adeguata alle necessità di snellezza operativa dell'organismo.

¹⁶ In questo caso la composizione dei Presidi non è definita.

¹⁷ In questo caso, la composizione indicata sembrerebbe più adatta a svolgere funzioni disciplinari piuttosto che di sistema.

4) PROGRAMMA DELLE FUTURE ATTIVITA' E PREPARAZIONE DELLA VISITA DELLE CEV

Il PQA, a valle dell'analisi critica dell'attuale sistema di AQ di Ateneo, presa visione delle carenze e opportunità di miglioramento, alcune delle quali evidenziate e suggerite dalla Relazione annuale 2017 del NuV, ha individuato un piano di attività e di interventi correttivi/migliorativi da mettere in atto, in modo sistematico oppure puntuale, al fine di consolidare e rendere efficace il sistema di AQ di Ateneo, nello schema previsto da ANVUR. Data la limitazione delle risorse disponibili, vengono individuate le priorità nell'ambito del programma complessivo, che sarà necessariamente sviluppato su scala pluriennale.

Alcuni di questi interventi sono specificamente finalizzati alla preparazione della visita delle CEV, che avrà luogo dal 10-12-2018 al 14-12-2018, e quindi dovranno essere attuati in coerenza col programma di visita. Le attività e gli interventi previsti dal piano sono elencati nel seguito, sono raggruppati per ambito operativo, e sono elencati in ordine indicativo di priorità. Gli interventi specificamente finalizzati alla preparazione della visita delle CEV sono messi in evidenza tramite la sottolineatura ed hanno la massima priorità. L'elenco proposto non si ritiene necessariamente esaustivo e definitivo e potrà essere se necessario, integrato o corretto in fase operativa.

Attività di carattere generale

- Adozione dei principi ispiratori del piano per la revisione del sistema di AQ approvato e sua progressiva attuazione;
- Aggiornamento dello scadenario di Ateneo con inserimento delle attività specificamente finalizzate alla preparazione alla visita delle CEV;
- Creazione degli indirizzi e-mail per PQA, PQD, CPDS, SVR, SDD (Segreteria Didattica Dipartimentale), SAD (Segreteria Amministrativa/Scientifica Dipartimentale), al fine di favorire la comunicazione di tutti gli interessati con gli attori del sistema di AQ e la tracciabilità delle interazioni, e definizione delle regole di utilizzo e di presidio di tali indirizzi;

Attività relative a documentazione di sistema, informazioni disponibili, dati

- Redazione da parte del PQA del *Prospetto di sintesi* previsto da ANVUR come documento obbligatorio di autovalutazione della sede e di riferimento per la verifica dei Requisiti R1, R2, R4.A;
- Predisposizione di un elenco della documentazione di sistema disponibile e di un elenco della documentazione da presentare alle CEV. A tal fine il PQA predisporrà un elenco di riferimento da inviare ai PQD/Dipartimenti/CdS chiedendo loro di effettuare la verifica della disponibilità e consistenza della documentazione, anche sulla base di quanto previsto dagli allegati 3 e 4 AVA 2.0: *Indicazioni fonti documentali - CdS e Indicazioni fonti documentali - Dipartimenti;*
- Verifica della disponibilità della documentazione sui siti internet di Ateneo/Dipartimento e della loro corretta denominazione e organizzazione, nonché della completezza e aggiornamento delle informazioni presenti;
- Revisione della pagina del sito di Ateneo dedicata al sistema di AQ con revisione dei contenuti e collocazione in homepage per agevolare il lavoro delle CEV;
- Definizione delle caratteristiche del sistema di raccolta dati e di supporto al monitoraggio e al riesame delle attività di Ricerca e Terza Missione, che sarà ricompreso a tutti gli effetti nelle competenze del PQA;
- Individuazione delle competenze necessarie delle strutture tecniche di supporto al monitoraggio e al riesame delle attività di Ricerca e Terza Missione e delle eventuali necessità di adeguamento delle risorse disponibili;
- Predisposizione di un elenco dei documenti da standardizzare per garantire uniformità nelle redazioni dei documenti di sistema AVA con indicazione delle priorità;
- Predisposizione dei documenti da standardizzare ritenuti prioritari;

Attività relative a procedure, flussi informativi e strumenti operativi

- Definizione della struttura di AQ per Ricerca e Terza Missione a livello Dipartimentale e di Ateneo;

- Definizione delle relazioni e dei flussi informativi tra gli attori del sistema di AQ per Ricerca e Terza Missione;
- Definizione degli indicatori per il monitoraggio delle prestazioni del sistema di AQ per Ricerca e Terza Missione;
- Redazione di relazioni riassuntive sullo stato di implementazione del sistema di AQ a livello dei CdS e dei Dipartimenti;
- Redazione di una relazione annuale sullo stato di implementazione del sistema di AQ e sulle eventuali risorse e interventi necessari risolvere le criticità, da indirizzare agli OdG.
- Predisposizione di Linee Guida interne per:
 - l'effettuazione del Monitoraggio annuale della Didattica,
 - l'effettuazione del Riesame ciclico della Didattica,
 - l'effettuazione del Monitoraggio delle attività di Ricerca e Terza Missione,
 - l'effettuazione del Riesame delle attività di Ricerca e Terza Missione,
 - la compilazione della SUA-CdS,
 - la compilazione della SUA-RD,
 - la consultazione degli stakeholder esterni e la documentazione e il recepimento, da parte dei CdS, delle indicazioni ricevute;
 - il miglioramento della trasparenza del processo di distribuzione delle risorse tra Dipartimenti e singoli ricercatori e l'individuazione di criteri di distribuzione che risultino condivisi e verificabili;
 - il Monitoraggio delle attività di *public engagement*;
- Verifica della conoscenza e dell'utilizzo delle Linee Guida predisposte da PQA e PQD (e.g. Linee Guida per la stesura della Relazione Annuale delle CPDS);

Attività di formazione

- Organizzazione da parte del PQA di incontri di preparazione alla visita delle CEV in particolare con gli attori del sistema di AQ dei CdS e dei Dipartimenti visitati;
- Organizzazione da parte del PQA di incontri di sensibilizzazione della popolazione studentesca alla tematica AVA nel suo complesso, con illustrazione delle azioni intraprese per il miglioramento della didattica, anche con l'obiettivo di aumentare i tassi di partecipazione alle indagini di rilevazione delle opinioni degli studenti;

Attività specifiche per i PQD

- Definizione dello scadenario di Dipartimento e verifica del suo allineamento con quello di Ateneo;
- Analisi e redazione dell'Allegato 3 AVA 2.0 Indicazioni fonti documentali – CdS per i CdS che saranno sottoposti a visita di Audit da parte del NuV nel II° semestre 2017-18;
- Analisi e redazione dell'Allegato 4 AVA 2.0 Indicazioni fonti documentali – Dipartimenti per tutti i Dipartimenti;
- Assistenza e partecipazione agli Audit interni presso CdS e Dipartimenti che saranno effettuate dal NuV nel II° semestre 2017-18, il cui elenco è sotto riportato;
- Redazione di una relazione annuale sullo stato di implementazione del sistema di AQ a livello di CdS e di Dipartimento da presentare in Consiglio di Dipartimento;

Attività per i CdS

- Predisposizione del Riesame Ciclico per i CdS oggetto di visita CEV;
- Definizione ed attuazione di azioni finalizzate all'incentivazione del caricamento negli opportuni data base (ad es. Syllabus) delle informazioni pubbliche previste dal sistema di AQ;

Giova infine sottolineare che l'insieme di queste attività e interventi, da realizzare sia in modo sistematico sia in modo puntuale in preparazione delle visite delle CEV, comportano un impegno di risorse molto consistente sia sul lato amministrativo sia da parte della componente docente impegnata nella

gestione del sistema di AQ. Si auspica che gli OdG colgano la necessità e l'urgenza di provvedere a mettere disposizione le risorse necessarie tramite la Direzione Generale, per quanto riguarda gli aspetti amministrativi, e con adeguate politiche di riconoscimento e incentivazione per quanto riguarda la partecipazione ai processi di AQ della componente docente e degli studenti.

Corsi di Studio oggetto di visita di Audit del NuV	Dipartimenti oggetto di visita di Audit del NuV
LT Banca e Finanza (DEM)	
LM5 Giurisprudenza (DIGI)	Giurisprudenza (DIGI)
LM5 Ingegneria Edile-Architettura (DICATAM)	
LT Ingegneria Meccanica e dei Materiali (DIMI)	Ingegneria Meccanica e Industriale (DIMI)
LM Communication Technology and Multimedia (DII)	
LM6 Medicina e Chirurgia (DSCS)	
LT Infermieristica (Brescia, DSMC)	
LM Biotecnologie Mediche (DMMT)	

DOCUMENTAZIONE DI RIFERIMENTO

Linee Guida ANVUR per il sistema Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento (AVA)

- [1] Linee Guida AVA 1.0, documento del 13-01-2013
- [2] Linee Guida AVA 2.0, documento del 22-12-2016
- [3] Linee Guida AVA 2.1, documento del 05-05-2017
- [4] Linee Guida AVA 2.2, documento del 10-08-2017

Verbali del PQA e D.R.

- [5] D.R. 664/2016 del 10/11/2016
- [6] Verbale PQA n. 8 del 13-12-2016
- [7] Verbale PQA n. 1 del 13-02-2017
- [8] Verbale PQA n. 2 del 31-05-2017
- [9] Verbale PQA n. 3 del 07-07-2017
- [10] Verbale PQA n. 4 del 20-09-2017

Indirizzi siti web di Ateneo

- [11] www.unibs.it/ateneo/assicurazione di qualità/presidio della qualità/riunioni e documenti del PQA
- [12] www.unibs.it/ateneo/assicurazione di qualità/area riservata/