



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

Nucleo di Valutazione

Verbale n. 12/2025 del Nucleo di Valutazione

Il giorno 28 novembre alle ore 16:05 ha inizio la riunione del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Torino.

La riunione si tiene in modalità telematica e sono presenti: il prof. Massimo Castagnaro (Presidente), la prof.ssa Paola Sacchi (Vicepresidente), il dott. Valter Brancati, il prof. Gianluca Cuozzo, il dott. Enrico Periti, la prof.ssa Maria Teresa Zanola e Raffaele Lantone (rappresentante degli studenti).

Partecipano la dott.sa Stefania Borgna, responsabile della Sezione Valutazione e Assicurazione Qualità, e le dott.se Elena Forti, Alessandra Montauro e Giulia Scamaldo della medesima Sezione, con funzioni di supporto e di verbalizzazione.

Ordine del giorno

- 1. Audizione alla Direzione Didattica e Servizi agli Studenti**
- 2. Comunicazioni**
- 3. Approvazioni verbali**
- 4. Varie ed eventuali**

Con riferimento all'ordine del giorno partecipa per il punto 1 il Direttore della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, dott. Massimo Bruno.

1. Audizione alla Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

L'audizione del Direttore della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti verte sui seguenti temi, già discussi in un incontro preistrutturato tenutosi online il 24 novembre, a cui hanno partecipato il Direttore, il Presidente e i referenti del Nucleo, dott. Brancati e dott. Periti, e l'ufficio di supporto:

- Organizzazione della Direzione e funzioni delle Aree centrali
- Focus su Segreterie studenti
- Relazioni tra Aree di Polo e Direzione centrale
- Impatti delle recenti riorganizzazioni amministrative sulla Direzione
- Collaborazione con il Teaching and Learning Center
- Introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di gestione della didattica e digitalizzazione.

Università degli Studi di Torino

Nucleo di Valutazione
Via Verdi 8 - 10124 Torino (TO)
e-mail: nucleo-valutazione@unito.it



La documentazione a supporto dell'audizione include: la valutazione CEV sui punti A.4, B.4.3, D.1, D.2 e D.3; il follow-up delle raccomandazioni CEV sul punto D.3; le schede di monitoraggio intermedio sugli obiettivi di performance organizzativa della Direzione previsti dal PIAO 2025-2027; il follow-up delle raccomandazioni riportate nella Relazione NdV 2024; la Relazione NdV 2025 con particolare riferimento ai cap. 1.3, cap. 1.6.3, cap. 2.1; l'organigramma della Direzione.

Il Direttore espone i vari temi con il supporto della presentazione allegata.

Il Direttore illustra l'organizzazione complessiva della Direzione Didattica, articolata in due ambiti principali (slide 2–3): le Aree di Polo, che presidiano le attività didattiche delle strutture aggregate nel Polo sulla base di linee guida centrali e contano complessivamente 125 unità, e gli uffici centrali, che gestiscono le funzioni trasversali di supporto, con 103 unità. Le Aree di Polo presentano un'organizzazione sostanzialmente omogenea, con tre sezioni per Polo (segreteria studenti, servizi OTP e servizi didattici), ad eccezione dei tre Poli cui afferiscono le Strutture Didattiche Speciali che hanno rapporti con enti esterni (slide 4). La slide 5 dettaglia la ripartizione delle attività tra strutture centrali e di Polo.

Il Direttore richiama anche gli strumenti introdotti per migliorare la comunicazione tra aree centrali e di Polo: newsletter interna (InfoDidattica), chat WhatsApp tra Direttore e responsabili per comunicazioni rapide e scambio di buone pratiche, e incontri periodici, spesso online.

Per quanto riguarda le Segreterie Studenti (slide 7), il Direttore ricorda che la riorganizzazione del 2017 ha portato dal modello delle segreterie dipartimentali a quello delle segreterie uniche di Polo, oggi responsabili di tutti i servizi amministrativi dei CdS afferenti ai dipartimenti del Polo. Queste strutture, dedicate al rapporto con l'utenza e alla gestione delle pratiche amministrative, operano in un contesto di forte carico di lavoro, che in alcune realtà supera i 1.000 studenti per operatore. L'aumento costante degli immatricolati non è stato ancora accompagnato da un adeguato rafforzamento del personale, a causa dei numerosi pensionamenti e della difficoltà a garantire il turnover in mancanza di graduatorie concorsuali sufficientemente ampie.

I canali di contatto attivi tra la segreteria e l'utenza sono:

- il numero unico telefonico, che tuttavia presenta un alto tasso di chiamate perse per mancanza di personale;
- il sistema di *ticketing*, che ha registrato circa 150.000 ticket nell'ultimo anno, con tempi di risposta molto variabili tra i poli e problemi di duplicazione dei ticket; sono in corso interlocuzioni con la Direzione SIPE per valutarne l'aggiornamento;
- gli sportelli su appuntamento, introdotti in pandemia e mantenuti per le pratiche non gestibili online.



Tra le azioni già avviate in risposta alle criticità relative alle Segreterie Studenti il Direttore segnala la richiesta di rafforzamento del personale TA, di revisione dei processi condivisa con il personale delle segreterie, di mappatura delle principali criticità, di maggiore informatizzazione delle procedure, incluse quelle collegate a ESSE3. Sono stati inoltre avviati corsi di formazione su Excel per agevolare automatizzazioni di base.

Le slide successive presentano dei *focus* relativi ai Servizi agli Studenti (slide 8), ai Servizi per l'Inclusione (slide 9-10), all'Area Didattica (slide 11-12), all'Area Coordinamento e Standardizzazione dei Processi (slide 13) e al Teaching and Learning Center (slide 14), centro di ateneo supportato da due unità dell'Area Didattica.

Sul tema della sostenibilità dell'offerta formativa (slide 15), il Direttore sottolinea la necessità di valutare attentamente l'attivazione di nuovi CdS alla luce della carenza di docenti, personale TA e spazi dedicati. È in fase sperimentale, insieme alla Direzione SIPE e al Vicerettore alla Didattica, lo sviluppo di un cruscotto che integra dati su spazi e personale per fornire un indicatore sintetico sulla capacità dei dipartimenti di attivare nuovi CdS.

Sono in corso diverse sperimentazioni di servizi innovativi con l'intelligenza artificiale per alleggerire il lavoro amministrativo (slide 16–20): *chatbot* addestrata sui regolamenti e sulle informazioni istituzionali, al fine di ridurre il carico delle segreterie; strumenti di AI generativa (ChatGPT, Copilot) per il personale TA; agente AI sviluppato da CINECA sull'applicativo UniversityPlanner per l'ottimizzazione dei calendari delle lezioni, ambito ad oggi complesso e ad alto impatto sull'uso delle aule. Le linee guida interne sull'uso etico dell'AI necessitano pertanto di aggiornamento.

Nell'ultima slide il Direttore presenta i principali pro e contro della sperimentazione delle Direzioni di Polo. Tra i vantaggi ricorda la maggiore vicinanza ai colleghi e la migliore conoscenza delle attività delle aree con rafforzamento del coordinamento locale. Tra le criticità sottolinea invece la sostenibilità organizzativa ed economica del modello (scarsità di risorse dirigenziali), la complessità e la trasversalità delle competenze necessarie nei ruoli previsti, e il rischio di frammentazione dei servizi tra poli, anche in relazione alla centralizzazione di alcune leve organizzative (ad es. contratti di pulizia e manutenzione).

Pur riconoscendo gli sforzi della Direzione per semplificare e informatizzare i processi, il Nucleo di Valutazione evidenzia la complessità del modello organizzativo illustrato che richiede una riflessione più ampia sulla sostenibilità complessiva della riorganizzazione, allo scopo di evitare diminuzioni di efficacia dei servizi agli studenti e per orientare investimenti coerenti e non frammentati. Sottolinea inoltre come la carenza di personale TA si sommi all'insufficiente livello di competenze digitali e renda necessario in futuro non solo un aumento del



personale ma anche un incremento della sua qualificazione in grado di sostenere l'evoluzione dei processi e di ridurre il sovraccarico (es. l'elevatissimo numero di ticket). Il Nucleo suggerisce all'Ateneo di riflettere sulla necessità di sviluppare percorsi di formazione avanzata e un più stretto coordinamento con la Direzione SIPE per accelerare l'innovazione.

Infine, il Nucleo raccomanda di mantenere canali di ascolto regolari e sistematici verso il personale, utili a intercettare precocemente criticità e soluzioni operative, e di confrontarsi con la governance e il PQA per affrontare in modo sistemico le dinamiche che impattano sulla qualità dei servizi agli studenti.

Il Presidente ringrazia il dott. Bruno che lascia la riunione alle ore 16:50.

Omissis

La riunione termina alle ore 17:25.

Il Presidente del Nucleo di Valutazione
Prof. Massimo Castagnaro

Allegati:
Allegato punto 1



UNIVERSITÀ
DI TORINO

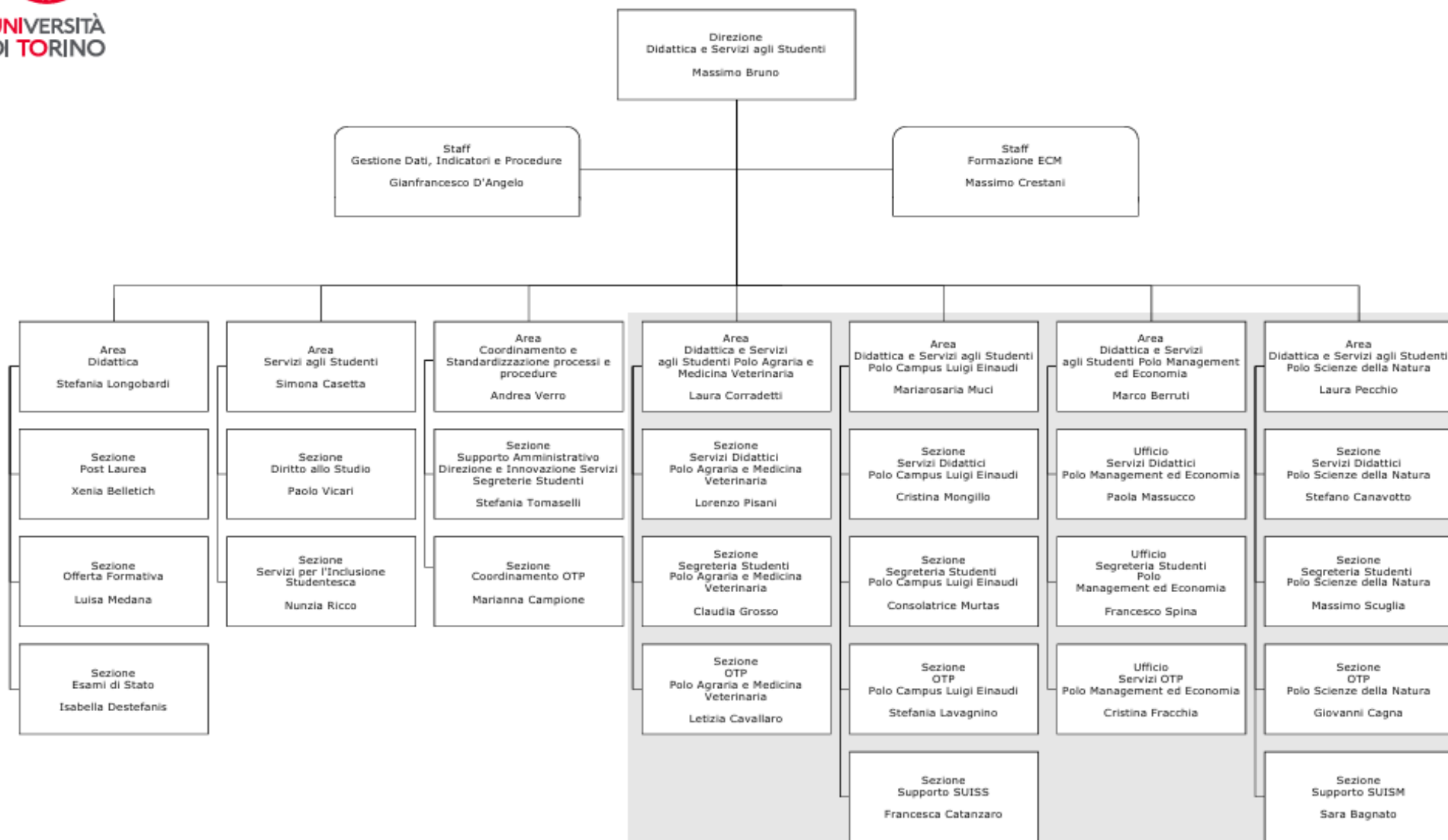
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

Audizione Nucleo di Valutazione

28/11/2025



Direzione Didattica e Servizi agli Studenti



Are



Dimensioni della DDSS

- La Direzione Didattica conta 228 persone, di cui 103 nelle strutture 'centrali' e 125 nelle strutture di Polo così suddivise:
 - Polo Scienze della Natura
 - 8 Dipartimenti e 1 Scuola
 - 45 persone
 - 16.600 studenti
 - Polo Campus Luigi Einaudi
 - 3 Dipartimenti e 1 Scuola
 - 38 persone
 - 17.500 studenti
 - Polo Agraria e Medicina Veterinaria
 - 2 Dipartimenti e 1 Scuola
 - 21 persone
 - 3.200 studenti
 - Polo Management ed Economia
 - 2 Dipartimenti e 1 Scuola
 - 21 persone
 - 10.500 studenti



Le aree di Polo e le aree centrali

- Le aree di Polo hanno una struttura simile, eccetto per il Polo CLE con la Sezione «Supporto SUISS» e SDN con la Sezione «Supporto SUIISM» per via delle loro specificità.
- A ciascuna Sezione di Polo corrisponde una struttura centrale di coordinamento funzionale
 - Segreterie studenti (*Supporto Amministrativo Direzione e Innovazione Servizi Segreterie Studenti*)
 - Servizi OTP (*Coordinamento OTP*)
 - Servizi didattici (*Area didattica – Sezione Offerta formativa – Sezione post laurea*)
- Strutture di supporto trasversali
 - Staff Gestione Dati, Indicatori e Procedure
 - Presidio e configurazione Procedure su ESSE3
 - Presidio ANS
 - Reportistica e cruscotti dati carriere studenti
 - L'Area Servizi agli Studenti



Le aree di Polo e le aree centrali

- Strutture centrali
 - Definizione linee guida in collaborazione con organi di governo (PQA)
 - Definizione scadenze amministrative
 - Supporto alle Aree di Polo/Dipartimenti per le attività di propria competenza
- Strutture di Polo
 - Attuazione delle linee guida
 - Supporto locale alla componente accademica (Dipartimenti, CdS)
 - Presidio delle attività operative locali
 - Processi amministrativi studenti: segreterie studenti
 - Processi di OTP
 - Supporto alla progettazione/aggiornamento offerta formativa
 - Supporto alla erogazione della didattica (calendari, appelli, lauree)



Le aree di Polo e le aree centrali

- Flussi di comunicazione e coordinamento
 - Infodidattica: strumento informativo verso tutte le strutture didattiche (responsabili e personale) relativo a
 - Comunicazione scadenze amministrative
 - Delibere di SA/CdA di interesse
 - Aggiornamenti sulle procedure
 - Chat di whatsapp dei responsabili
 - Strumento immediato di comunicazione e di confronto
 - Incontri periodici di aggiornamento con i capi area

Le aree di Polo – focus Servizi di Segreteria Studenti

- Unificate a livello di Polo
 - Gestiscono tutti gli studenti dei CdS afferenti ai Dipartimenti del Polo
- Gestione di tutti i servizi amministrativi connessi alla carriera
- Grande carico di lavoro
 - Canali di contatto
 - Numero unico telefonico (da valutare utilità)
 - Sistema unico di ticketing (150.000 ticket/anno)
 - Servizi a sportello
- Azioni in corso
 - Incremento personale
 - Revisione sistema di help-desk
 - Revisione processi
 - Maggiore informatizzazione su processi specifici

Le aree centrali – focus Area Servizi agli Studenti

- L'Area Servizi agli Studenti di compone di due sezioni
 - Sezione Diritto allo Studio
 - Rapporti con EDISU
 - Gestione e applicazione del regolamento tasse e contributi (sportello tasse)
 - Rimborsi agli studenti
 - Iniziative per il diritto allo studio (borse e premi di studio, collaborazioni studentesche, Dual career, contributi alloggi, contributi mobilità)
 - Gestione organizzazioni studentesche
 - Sezione Servizi per l'inclusione studentesca
 - Servizi di supporto per studenti/studentesse con disabilità e DSA
 - Servizi di supporto per studenti/studentesse 'fragili'

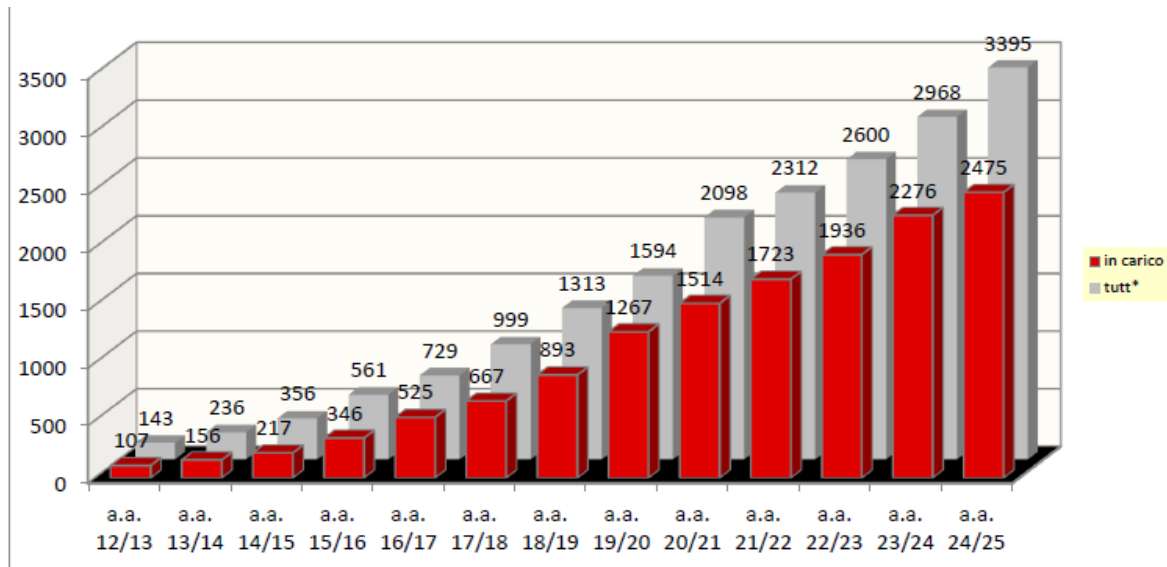


Le aree centrali – focus servizi per l’inclusione

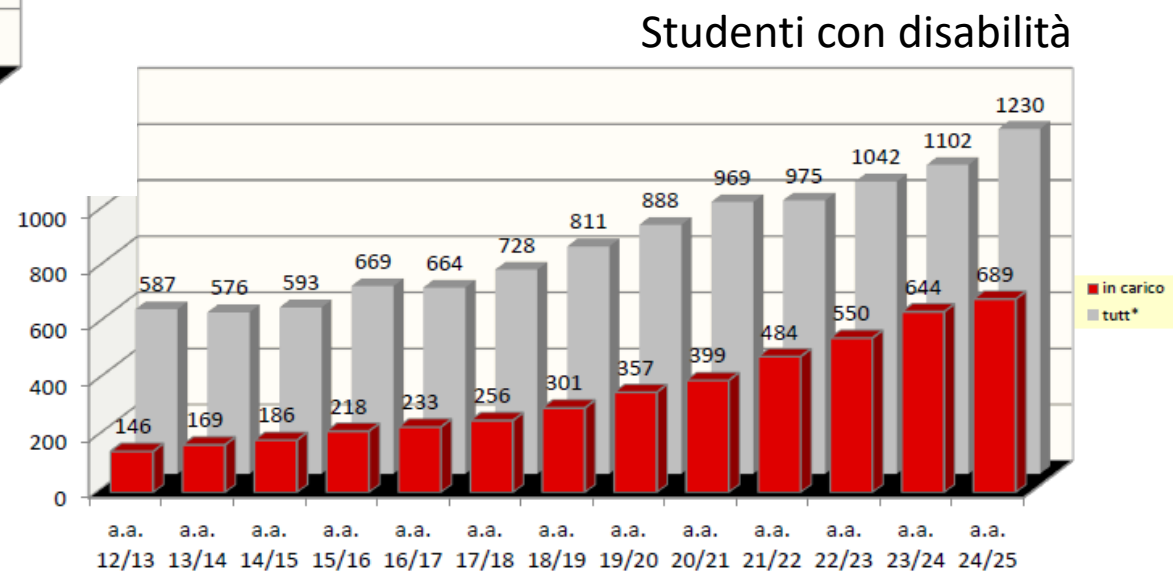
- Servizi di accoglienza
 - informazioni alle future matricole per l'iscrizione ai corsi di studio
 - Colloqui con studenti DSA e studenti con disabilità per illustrare servizi di Unito
- A TU PER TU:
 - è un documento di riepilogo che contiene l’elenco dei servizi di supporto di cui lo/la studente può usufruire, e gli strumenti compensativi e misure dispensative di cui può fare richiesta in fase d’esame. Agevola e semplifica il rapporto con il docente
- Welcome-kit con elenco servizi (https://www.unito.it/sites/default/files/welcome_kit_matr_disabilita.pdf)
- Ausili per il sostenimento degli esami (dispositivi, lettore, interprete LIS)
- Gestione situazioni di fragilità specifiche (delibera SA – tavolo di lavoro per l’inclusione)
 - Gravi patologie sanitarie
 - Studentesse in gravidanza



Le aree centrali – focus servizi per l’inclusione



Studenti con DSA





Le aree centrali – focus Area didattica

- Area didattica (1)
 - Sezione Offerta Formativa (8 persone)
 - Sono il punto di riferimento per la progettazione/aggiornamento dell'offerta formativa (CdS di I e II livello e Scuole di Specializzazione)
 - Riferimento per il personale delle sezioni didattiche di Polo e per i Dipartimenti.
 - Definizione di linee guida per la compilazione della Scheda SUA-CDS
 - Definizione, in collaborazione con il PQA, dello scadenziario per le nuove istituzioni e modifiche di ordinamento
 - Supervisione del processo di nuove istituzione e rapporto con ANVUR, CUN, Osservatorio Scuole Specializzazione e banche dati ministeriali.
 - Presidio del sistema informativo Cineca GDA (ex UGOV didattica)



Le aree centrali – focus Area didattica

- Area didattica (2)
 - Sezione Post Laurea (17 persone)
 - Coordinamento offerta formativa Master e Corsi di Aggiornamento professionale
 - Definizione linee guida per la progettazione
 - Coordinamento tavolo di lavoro master
 - Predisposizione e supervisione iter attivazione (presso OOGG)
 - Gestione segreteria dei discenti Master
 - Gestione formazione insegnanti (ex TFA – corsi da 30 CFU e 60 CFU, specializzazione insegnanti di sostegno)
 - Personale di supporto al TLC (2 persone)

Le aree centrali – focus Area Coordinamento e Standardizzazione processi e procedure

- Area Coordinamento e Standardizzazione processi e procedure
 - Sezione Supporto Amministrativo Direzione e Innovazione Servizi Segreterie Studenti
 - Coordinamento amministrativo della Direzione (personale, missioni, etc.)
 - Presidio innovazione di processo e/o di procedura nell'area servizi segreterie studenti
 - Gestione Infodidattica
 - Armonizzazione dei processi comuni alle varie aree di Polo
 - Presidio della comunicazione istituzionale della Direzione
 - Armonizzazione della comunicazione sui processi trasversali (es. immatricolazioni)
 - Linee guida processi studenti (immatricolazioni, etc.)
 - Carriere Alias (127)
 - Sezione Coordinamento OTP
 - Coordinamento funzionale delle sezioni OTP di Polo
 - Presidio attività Commissione OTP di Ateneo
 - Presidio progetti trasversali (es. PNRR OrientaUnito)



Teaching&Learning Center

- Centro di primo livello di Ateneo
- Partecipazione di rappresentanti docenti di tutti i Dipartimenti + responsabile Area Didattica
- Supporto amministrativo fornito dalle Direzioni di Ateneo ciascuna per le proprie competenze
- DDSS ha due persone, incardinate nell'Area Didattica, per
 - Supporto alle gestione e organizzazione delle attività del Centro
 - Eventi
 - Master
 - Corsi di aggiornamento professionale
 - Punto di unione con le strutture della DDSS



Sostenibilità Offerta Formativa

Con la precedente Governance avviato un gruppo di lavoro per individuare la modalità di calcolo di un indicatore di sostenibilità dell'offerta formativa basato su:

- Spazi
- Docenti
- Personale PTA dedicato alla didattica
- Con il supporto di esperti di Economia Statistica costruito lo scheletro di un modello di raccolta dati finalizzato alla definizione dell'indicatore
- Avviati incontri con SIPE nel tentativo di implementare una piattaforma informatica di supporto



AI in DDSS

- Chatbot
 - In corso sperimentazione per l'addestramento di un chatbot (progetto premialità di Ateneo)
 - Rivolto all'utenza studentesca
 - Addestramento su regolamenti, linee guida e pagine portale Unito
 - Obiettivo:
 - Fornire risposte 'standard' alle diverse richieste (ripetitive) dell'utenza
 - Ridurre la richiesta di ticket alle segreterie studenti (150.000 ticket all'anno)
 - Diminuire i tempi di risposta all'utenza
 - Il personale ha a disposizione licenze di chatGpt e Copilot per sperimentazione nell'attività amministrativa



AI in DDSS

- Gestione aule
 - In corso sperimentazione dell'utilizzo dell'AI nella gestione dei calendari lezioni
 - Rivolto agli operatori della didattica
 - Basato su prototipo Cineca, agente AI integrato con il sistema University Planner
 - Si alimenta con elenco attività didattiche con le loro caratteristiche e con il parco aule
 - Creazione di un set di regole (vincoli) a cui deve attenersi l'agente per creare la settimana 'tipo' del calendario lezioni
 - Obiettivo:
 - Velocizzare le operazioni di creazione dei calendari lezione
 - Ottimizzare l'utilizzo delle aule a disposizione
 - Sperimentazione in corso presso il Polo SME, il Dipartimento di Psicologia, il Polo CLE



AI in DDSS

Licenze chatGpt e Copilot

- SIPE ha messo a disposizione del personale licenze dei due sistemi
- Il personale è stato coinvolto in un'attività di formazione sull'utilizzo dell'AI e sui possibili ambiti di applicazione
- Possibili applicazioni:
 - Velocizzare la lettura di testi (norme, etc.) con sintesi create dagli agenti
 - Velocizzare la redazione di delibere (in corso specifici corsi di formazione in tal senso)
 - Velocizzare alcune le analisi e i report su insiemi di dati (excel)



AI in DDSS

Linee guida sull'utilizzo dell'AI nella didattica

- Redatte da un gruppo di lavoro di docenti
- Specifiche per la componente accademica
- Indicazioni su come utilizzare e 'gestire' l'AI nella didattica da parte dei docenti

- Richiedono un aggiornamento, già messo in agenda, con il nuovo vice rettore alla didattica



Informatizzazione

Oltre all'utilizzo dell'AI sarebbe necessario:

- Avviare l'informatizzazione di diversi processi che richiedono un pesante intervento manuale
- Si tratta, molto spesso, di piccole procedure o utilizzo degli strumenti di office automation in modalità avanzata
- Molti servizi di ESSE3 sono rigidi, poco flessibili (in corso revisione ESSE3)
- Pensare a nuovi servizi per il Life Long Learning (le procedure attuali non sono idonee per l'utenza adulta a cui ci si deve rivolgere)



Sperimentazione Direzioni di Polo

- Pro
 - Vicinanza del Dirigente al Polo e alle persone
 - Maggior coordinamento delle diverse Aree tematiche del Polo
 - Maggiore interazione tra il Dirigente di Polo e i Direttori di Dipartimento
- Contro
 - Sostenibilità del modello (no incarichi a scavalco)
 - Dirigente 'tuttologo', difficoltà a presidiare tutti gli ambiti (didattica, contabilità, logistica, etc.)
 - Rischio di comportamenti diversi da Polo a Polo (possibile difficoltà di coordinamento sugli ambiti specifici)
 - Non sempre disponibili gli strumenti per poter rispondere velocemente alle esigenze locali



UNIVERSITÀ
DI TORINO