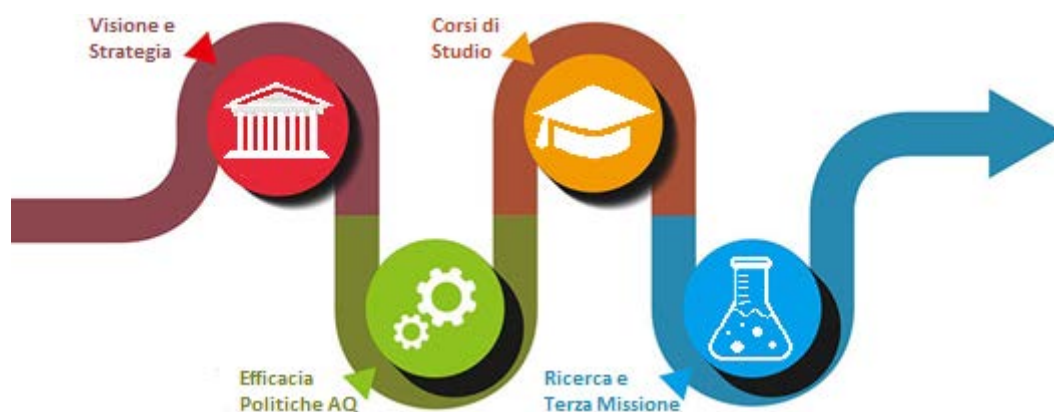




UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità

Relazione di mandato 2016-2019 sul sistema di Assicurazione della Qualità in UniTO





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

Indice

INTRODUZIONE	5
REQUISITO R1 - VISIONE, STRATEGIE E POLITICHE DI ATENEO SULLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA E RICERCA.....	6
REQUISITO R2 - EFFICACIA DELLE POLITICHE DI ATENEO PER L'AQ	8
REQUISITO R3 - QUALITÀ DEI CORSI DI STUDIO.....	10
REQUISITO R4 - QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE	15





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

Introduzione

In chiusura del proprio mandato triennale 2016-2019, il Presidio della Qualità intende presentare in questa relazione una sintesi sullo stato dell'arte dell'Assicurazione della Qualità (AQ) in UniTO.

Nel 2016 il Presidio entrava in carica, nell'attuale composizione, con un'importante eredità legata alla visita di accreditamento periodico di cui l'Ateneo era appena stato oggetto. L'Ateneo si era infatti autocandidato alla procedura di Accreditamento Periodico dell'ANVUR con l'obiettivo di accelerare il cammino verso il miglioramento, garantire un'organizzazione dell'Ateneo trasparente, accessibile e con un chiaro sistema delle responsabilità. Ad agosto 2017 si è concluso questo percorso con la pubblicazione del Decreto di Accreditamento (DM n. 544 del 2/08/2017) con il quale il MIUR ha riconosciuto l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio dell'Università degli Studi di Torino con il giudizio di "pienamente soddisfacente", corrispondente al livello "B" indicato dall'art. 3, comma 3, del DM n. 987/2016 per la durata di 5 anni accademici per l'Ateneo (aa. aa. 2017/2018 - 2021/2022) e 3 anni accademici per i Corsi di Studio (2017/2018 - 2019/2020).

Uno dei principali punti di riferimento per lo sviluppo del sistema di assicurazione della qualità in questo triennio è stato dunque legato agli esiti della visita di accreditamento e al relativo processo di *follow up*. A seguito della visita è stata infatti immediatamente impostata una fase di autovalutazione, identificando le aree di miglioramento al fine di superare le condizioni e segnalazioni ricevute sui singoli requisiti di assicurazione della qualità. Data l'importanza del tema, i principali elementi di questo processo sono stati descritti in una specifica relazione che ripercorre tutti i passi fin qui seguiti per risolvere le raccomandazioni ricevute sia a livello di sede che di corsi di studio.

L'esperienza effettuata e la maggiore consapevolezza della necessità di sviluppo del sistema hanno consentito di chiarire sempre di più il ruolo del Presidio sia a livello istituzionale che organizzativo, consentendogli di agire su molti processi in un confronto continuo con gli organi istituzionali di Ateneo e con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto dei reciproci ruoli. Le iniziative di confronto non si sono limitate ai soggetti interni, ma lungo tutto il mandato hanno riguardato anche l'attività di Nuclei di Valutazione e Presidi della Qualità di altre università, alla ricerca di prassi ed esperienze che potessero ulteriormente arricchire il sistema di assicurazione della qualità di UniTO.

Considerando gli elementi riscontrati in sede di visita e il confronto continuo alla ricerca delle migliori esperienze, l'Ateneo ha sviluppato la propria azione sul fronte dell'assicurazione della qualità lungo alcune direttrici di miglioramento che sono descritte all'interno della relazione. Lo stato dell'arte di questi processi è presentato nei paragrafi successivi, cercando di ricondurre i singoli temi ai requisiti "R" del nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA), stabiliti inizialmente dal DM 987/2016 e confermati dal successivo DM 6/2019, mentre occorre sottolineare che la visita di accreditamento periodico e il successivo processo di *follow up* sono stati invece affrontati e gestiti con il precedente schema dei requisiti "AQ", vigenti al momento della visita (DM 47/2013 e DM 1059/2013). Una delle principali sfide che ha di fronte l'Ateneo è quella di completare la transizione del sistema di AQ nello schema previsto dai nuovi requisiti che caratterizzerà la prossima visita di accreditamento. La presente relazione, attraverso l'analisi organizzata con l'attenzione sui nuovi requisiti del sistema AVA 2.0, intende fornire la base per l'azione futura dell'Ateneo e del Presidio nell'ambito dei processi di assicurazione della qualità.





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

Requisito R1 - Visione, strategie e politiche di Ateneo sulla qualità della didattica e ricerca

Il primo requisito previsto dal D.M. 6/2019 riguarda l'intero sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo e la capacità dell'Ateneo di tradurlo con chiarezza nei propri documenti pubblici di indirizzo e di pianificazione strategica. Accanto a ciò viene verificata la capacità di tradurre la visione strategica in atti organizzativi che ne gestiscano la realizzazione e ne determinino periodicamente l'efficacia e vengono valutate le modalità attraverso cui sono coinvolti gli utenti del sistema, in particolare gli studenti, cui deve essere attribuito un ruolo attivo e partecipativo ad ogni livello.

Nel corso della visita di accreditamento periodico la **capacità dell'Ateneo di tradurre la propria azione in documenti pubblici di indirizzo e di pianificazione strategica** è un aspetto che è stato valutato in maniera molto positiva dall'ANVUR. Con questa base di partenza l'Ateneo ha lavorato nell'ultimo triennio sviluppando ulteriormente il proprio sistema di programmazione, individuando tutti i documenti programmatori necessari, ma soprattutto ripensandoli e integrandoli per ricondurli a una visione unitaria. Con questa logica, a partire dal 2017 sono stati inseriti all'interno del Documento di Programmazione Integrata (DPI) i documenti di pianificazione gestionale e operativa e il piano triennale dei fabbisogni di personale. Un altro sviluppo effettuato nella logica del miglioramento dei documenti di programmazione riguarda direttamente l'assicurazione della qualità, attraverso la predisposizione un documento specifico per declinare e condividere i principi ispiratori, da integrare all'interno della visione strategica dell'Ateneo. Pertanto a fine 2018, nell'ambito della revisione del DPI, si è ritenuto opportuno **redigere un nuovo documento focalizzato sulle Politiche per l'Assicurazione della Qualità**, con cui si presentano le modalità con cui sono pianificate le azioni per la realizzazione del piano strategico di Ateneo. Ciò ha permesso di completare il quadro dei documenti programmatori, migliorando anche la chiarezza degli obiettivi dei singoli documenti e dunque la loro fruibilità e possibilità di monitoraggio per gli utenti interni ed esterni all'Ateneo.

Rispetto a questo tema occorre infine segnalare che nel corso degli ultimi tre anni l'Ateneo ha sviluppato un collegamento sempre più stretto tra i meccanismi di distribuzione delle risorse e gli obiettivi strategici, questo punto richiederà in futuro ulteriori sviluppi. È indubbio infatti che la distribuzione interna delle risorse costituisca una leva molto forte per orientare le politiche dell'Ateneo e quindi, oltre a garantirne pubblicità e trasparenza, occorre presidiare costantemente il loro legame con gli obiettivi posti e questo può essere un punto di attenzione per far crescere ulteriormente il sistema.

Un'altra azione di miglioramento che rientra nell'ambito definito dal primo requisito di assicurazione della qualità è relativa all'evoluzione dei **Piani Triennali di Dipartimento**, il cui processo di redazione e monitoraggio è stato migliorato, in maniera da renderlo maggiormente conforme ai principi di assicurazione della qualità, a garanzia anche di una maggiore omogeneità e coerenza con il piano strategico di Ateneo. I Dipartimenti avevano redatto per la prima volta piani triennali all'inizio del 2015 con una periodicità inizialmente prevista per il triennio 2015-2017. Tali piani hanno costituito un primo esercizio che ha consentito l'impostazione di una metodologia di programmazione comune, ma da essi erano emerse anche alcune criticità, principalmente a livello degli obiettivi previsti e delle modalità di misurazione e monitoraggio delle attività. A partire dall'esperienza acquisita durante questo primo ciclo di programmazione e considerando l'evoluzione a livello di Ateneo degli strumenti di pianificazione e assicurazione della qualità, nel corso del 2018 l'Ateneo ha avviato la definizione dei nuovi piani triennali con validità nel triennio 2019-2021. I nuovi piani triennali sono stati strutturati in cinque sezioni principali (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e organico), con definizione dello stato dell'arte, analisi SWOT e obiettivi definiti per ogni ambito. La struttura stessa





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

del piano e la previsione di un'attività di monitoraggio annuale e di riesame in vista del termine del piano stesso hanno consentito di integrare le funzioni di documento programmatico con quelle di strumento attivo di lavoro per il miglioramento continuo dei processi di assicurazione della qualità. Un elemento positivo che è emerso dal processo di redazione dei piani è l'atteggiamento costruttivo con cui i Dipartimenti hanno affrontato un compito che presentava alcuni elementi di complessità. Un riscontro sull'efficacia di questo processo si avrà nelle sessioni di monitoraggio previste per il primo semestre 2020 e 2021, momento in cui si potrà verificare quanto lo strumento sia stato utilizzato come guida dell'attività del Dipartimento nel corso del triennio. Questa fase andrà naturalmente accompagnata dall'Ateneo e verificata con attenzione, anche grazie all'azione del Presidio della Qualità, come già accaduto in fase di presentazione dei piani.

Un elemento infine di particolare rilevanza nel processo di definizione dei piani è che tutti gli spunti in essi contenuti sono stati analizzati trasversalmente e restituiti come elementi per arricchire o modificare il programma strategico di Ateneo. In questo senso il cerchio della programmazione si chiude utilizzando le logiche di miglioramento continuo, con i documenti di Ateneo e di Dipartimento che diventano gli uni la base di miglioramento degli altri, garantendo il legame di azione tra Ateneo e Dipartimenti, ma anche il processo di stimolo delle strutture organizzative periferiche rispetto al governo centrale dell'Ateneo.

Nel corso della visita di Accredimento Periodico erano emersi alcuni problemi a livello di **architettura del sistema AQ di Ateneo**. In particolare la Commissione di Esperti Valutatori (CEV) dell'ANVUR aveva sottolineato la scarsa chiarezza tra le competenze di due organi dei Corsi di Studio: la Commissione Consultiva Paritetica (CCP) e il Gruppo del Riesame. Nel corso del 2016, il Presidio aveva richiesto alla Direzione Didattica dell'Ateneo la mappatura di ruoli e funzioni al fine di valutare un possibile processo di razionalizzazione riportando i compiti della CCP e del Gruppo del Riesame ad un unico organismo. Nel corso del 2017 si è quindi revisionato il Regolamento Didattico del Corso di Studio al fine di procedere alla razionalizzazione delle commissioni istituendo un unico organo: la Commissione di Monitoraggio e Riesame (CMR). Essa ha assunto le principali funzioni istruttorie dei processi di assicurazione della qualità che erano presenti in precedenza nei due organi citati. La struttura e il funzionamento della Commissione Monitoraggio e Riesame si sono dimostrati adeguati alle aspettative, anche se va ancora dato ulteriore impulso alla partecipazione attiva della componente studentesca.

Un altro elemento che ha rappresentato un punto di attenzione in sede di visita è inerente alle Commissioni Didattiche Paritetiche (CDP) che, in UniTO, sono costituite a livello di Scuola o Dipartimento, laddove il Dipartimento o i suoi CdS non afferiscano a nessuna Scuola. Questo aveva creato una discrasia tra il numero di Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, al momento della visita dodici, e le Scuole dell'Ateneo su cui faceva principalmente perno l'attività delle Commissioni paritetiche, che sono solo sei. Su stimolo del Presidio, l'Ateneo ha agito per far rientrare le anomalie di afferenza a livello di Corso di Studio, portando il numero di Commissioni Paritetiche a nove, tuttavia la situazione rimane ancora irrisolta a livello dei tre Dipartimenti che non afferiscono ad alcuna Scuola.

Un altro punto rilevato dal rapporto di accreditamento ANVUR è stata una certa disomogeneità nella capacità dei corsi di studio di interpretare le procedure di assicurazione della qualità impostate dall'Ateneo. A valle di un percorso di analisi sulle criticità rilevate e i possibili punti di miglioramento, la scelta del Presidio è stata quella di operare in maniera sempre più decisa attraverso l'elaborazione di **linee guida su tutti i temi ritenuti rilevanti**, sensibilizzando inoltre tutti gli attori istituzionali rispetto all'importanza di adottare questa prassi come vero e proprio metodo di lavoro per ottenere procedure conosciute e condotte in maniera sempre più omogenea da parte di tutti gli utenti del sistema. Alcuni esempi di quest'attività hanno riguardato più specificatamente i corsi di studio e sono riportati con





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

maggior dettaglio nella sezione relativa al requisito R3, a cui si rimanda per gli eventuali approfondimenti.

Un ulteriore tema trasversale concernente il requisito R1 riguarda le **azioni per migliorare il coinvolgimento degli utenti, con particolare riguardo alla componente degli studenti**. Occorre evidenziare che l'Università di Torino, pur essendo stata la prima grande università a candidarsi per la procedura di accreditamento periodico, ha un sistema di assicurazione della qualità relativamente recente. Le nuove procedure, per quanto ben strutturate, hanno un tempo fisiologico di consolidamento, che può essere però velocizzato attraverso specifiche azioni a presidio dei processi. È proprio per questo motivo che nel corso del triennio l'Ateneo ha inteso confermare tutti gli appuntamenti formativi e informativi dedicati a Presidenti di Corso di Studio, Direttori e Vicedirettori alla Didattica di Dipartimento in relazione all'analisi delle caratteristiche di una corretta definizione degli ordinamenti didattici e di tutte le attività di assicurazione della qualità ad esse correlate, tenuto conto inoltre dei necessari adeguamenti ai nuovi decreti ministeriali (prima DM 987/2016, poi DM 6/2019) e alle nuove Linee Guida ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico modifica a agosto 2017. Il Presidio inoltre organizza, su base annuale, specifici incontri con i Corsi di Studio e i Dipartimenti per aggiornarli continuamente in merito alle attività di assicurazione della qualità svolte nel corso dell'anno e sulle principali novità normative o istituzionali introdotte.

Uno **sforzo particolare è stato dedicato nei confronti degli studenti**, cercando di assicurare una formazione continua rispetto a un'utenza che per sua natura cambia molto frequentemente. Gli interventi svolti sono stati mirati a sensibilizzare in primo luogo i rappresentanti degli studenti, non solo riguardo alle attività di AQ, ma anche affinché si facessero sempre più tramite con la comunità studentesca nella trasmissione delle informazioni e in particolare riguardo alla rilevanza della loro opinione in termini di ricadute positive sulla qualità della didattica. Il Presidio incontra i rappresentanti degli studenti dei CdS, due volte l'anno, sia per informarli su tutte le novità e gli elementi di interesse, sia per ricevere riscontri in merito a tutte le procedure che li riguardano più direttamente: offerta formativa, strutture didattiche e servizi. La struttura di questi incontri è stata orientata fin dall'inizio a garantire un'esperienza formativa *peer to peer*. Sono infatti studenti quelli che nell'incontro relazionano sulle proprie esperienze di attori del sistema di assicurazione della qualità e sono ugualmente gli studenti a organizzare la fase di workshop nel corso degli incontri, in cui vengono riuniti gruppi di studenti per confrontarsi su casi studio e discutere i risultati emersi in sessione plenaria. Gli incontri sono organizzati dal Presidio, che stimola e accompagna gli studenti a gestirli direttamente. Le iniziative svolte finora hanno consentito di creare una buona continuità nei processi formativi e informativi messi a disposizione, tuttavia un elemento di debolezza che permane è la partecipazione non uniforme degli utenti, siano essi docenti o studenti.

Requisito R2 - Efficacia delle politiche di Ateneo per l'AQ

Il secondo requisito di Assicurazione della Qualità ha il proprio baricentro nella capacità dell'Ateneo di organizzare e monitorare i processi, attraverso una chiara distribuzione di ruoli e responsabilità, mettendo in condizione ciascun soggetto di operare attraverso strumenti informativi che permettano di verificare criticità e aree di miglioramento e programmare eventuali azioni di miglioramento per superarle. Il sistema prevede anche attività di verifica del funzionamento dei processi di assicurazione della qualità da parte degli organi istituzionali preposti, sia in chiave autovalutativa, sia da parte degli organi di valutazione come il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche. L'azione del Presidio è naturalmente vista come centrale nell'ambito di queste procedure,





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

in particolare in relazione allo sviluppo del processo di autovalutazione e all'attivazione di nuove iniziative di assicurazione della qualità.

Un elemento fondante per l'AQ è lo **sviluppo dei sistemi di monitoraggio e raccolta dei dati**, tema su cui l'Ateneo ha investito molto nel corso dell'ultimo triennio, avviando un percorso di crescita degli strumenti a supporto delle decisioni. Già nel corso del 2015 era stato sviluppato un cruscotto direzionale di Ateneo che consente un monitoraggio puntuale di un set di indicatori collegati agli obiettivi strategici, da cui discendono maggiore tempestività e incisività nell'azione dell'Ateneo. Questo strumento è stato successivamente sviluppato e affinato, estendendolo ai Dipartimenti, i quali l'hanno potuto utilizzare in occasione della redazione dei piani triennali per determinare alcuni degli indicatori utilizzati per misurare la propria performance e che potrà essere utilizzato in futuro per monitorare le azioni a sostegno degli obiettivi in termini di risultati ottenuti. Il sistema di cruscotti direzionali e dipartimentali costituisce un esempio dello sforzo per l'integrazione delle basi dati e di messa a sistema di queste informazioni a vari livelli decisionali.

Lo sviluppo di tali sistemi è cruciale per i processi di monitoraggio che sono uno degli assi portanti dei processi di assicurazione della qualità. Ecco perché su questo tema occorrerà continuare a lavorare intensamente, non solo per far evolvere i sistemi già attivi, ma anche per diffonderne sempre di più l'utilizzo.

In questo ambito rientra anche l'introduzione di un cruscotto interno sugli indicatori ANVUR, che sono gli indicatori di riferimento presenti nella scheda SUA-CdS e utilizzati dai Corsi di Studio per valutare il proprio andamento in relazione al benchmark di classe di laurea locale e nazionale. Le informazioni ivi fornite tuttavia, risalgono non all'ultimo anno accademico concluso, ma a quello ancora precedente e quindi non sempre questi indicatori consentono di analizzare gli effetti di nuove politiche impostate da CdS e Dipartimenti. Di qui è nata l'esigenza di creare un proprio sistema per il monitoraggio degli indicatori ANVUR, sviluppato a partire dalle basi dati interne UniTO (ESSE3), che consenta di calcolare l'andamento degli indicatori ANVUR sui dati più recenti pur in assenza del *benchmark* nazionale e di area geografica fornito da ANVUR. L'attivazione del cruscotto ha richiesto un'intensa attività di certificazione dei dati e ha permesso di ottenere indicatori interni che in larga parte presentano differenze minime con quelli ANVUR, dell'ordine dell'1-2% e la disponibilità di molti indicatori con largo anticipo sui tempi previsti dalla procedura nazionale. A partire dalla metà del 2019 il nuovo strumento è stato presentato e messo a disposizione di tutti i CdS e Dipartimenti, che potranno già utilizzarli in relazione alle prossime attività di monitoraggio.

Un'altra linea di azione sul fronte del monitoraggio dei dati ha riguardato il potenziamento del sistema informativo della Ricerca con il progetto di sviluppo di una nuova interfaccia per la gestione delle informazioni sui progetti, che funzionerà sia in fase di presentazione che di gestione del progetto finanziato. Questo nuovo sistema andrà a integrarsi con i sistemi di rendicontazione finanziaria e di catalogazione dei prodotti della ricerca già presenti in Ateneo e costituirà un miglioramento della situazione informativa in questo ambito.

Queste attività, altamente innovative, rappresentano uno dei passaggi chiave per l'ulteriore evoluzione del sistema di assicurazione della qualità. È fondamentale infatti portare i processi di gestione dei dati interni all'Ateneo a un livello di efficienza ottimale di affidabilità dei dati e al contempo essi devono essere resi disponibili agli utenti in maniera tempestiva e sufficientemente semplice per poter garantire il loro utilizzo nei processi di autovalutazione.

Su questo tema si segnalano infine alcuni punti che consentirebbero ulteriori miglioramenti nell'esperienza di utilizzo. Le diverse basi dati dovrebbero essere maggiormente armonizzate al fine di garantire una validazione diffusa dei dati e allineare i tutti i processi valutativi e autovalutativi a un unico sistema di riferimento. È solo infatti con l'utilizzo di questi strumenti che si ha un effettivo riscontro della correttezza e completezza dei dati raccolti; il momento di verifica corrisponde a quello



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

in cui i soggetti, le strutture, l'intera istituzione misura, nei dati e nelle loro elaborazioni in indicatori opportuni, gli esiti delle proprie attività e sa giustificarne gli andamenti, utilizzando poi queste informazioni per correggere eventuali anomalie e criticità.

Occorre infine armonizzare maggiormente le esigenze di Dipartimenti, Scuole e CdS con gli strumenti di analisi e raccolta dati disponibili centralmente, per consentire economie di scala e sfruttare al contempo le positive esperienze condotte da alcuni dipartimenti.

Sempre all'interno di questo requisito si colloca la **capacità dell'Ateneo di promuovere il processo di autovalutazione da parte dei dipartimenti e dei corsi di studio, e di valutazione da parte del Nucleo e delle Commissioni Didattiche Paritetiche**. Su questo tema occorre sottolineare che, annualmente, il Nucleo di Valutazione in collaborazione con il Presidio della Qualità effettua un **programma di audizioni sia a livello di Dipartimento che di Corso di Studio** al fine di verificare il funzionamento del sistema di AQ. La scelta dei singoli corsi o strutture avviene a rotazione, ma sempre considerando dati e indicatori o possibili criticità emerse in sede di analisi. Essi possono rappresentare punti critici da approfondire o comunque elementi che dovrebbero già essere stati affrontati dalle singole strutture in sede autovalutativa. Da sottolineare che il confronto continuo tra Nucleo e Presidio durante tutta la fase preparatoria delle audizioni ha portato a definire specifiche linee guida, con un relatore presente per ciascuno dei due organi e una specifica procedura che viene resa nota con anticipo alle strutture coinvolte. Ciò permette anche di aumentare la trasparenza di tutto il processo e consente di far vivere questo tipo di esperienza nella logica di un accompagnamento verso la crescita del sistema, più che un solo evento di confronto valutatore-valutato.

Infine va sottolineata la buona riuscita del Presidio nella visita di accreditamento e la conseguente necessità di mantenere alti gli standard adeguandosi a un sistema complessivamente in crescita e in miglioramento e rafforzando le proprie linee di azione in un confronto continuo con la *Governance* di Ateneo. A testimonianza di ciò gli incontri svolti in questi anni con Rettore e Prorettrice e le numerose attività svolte in collaborazione con i Vicerettori incaricati sui singoli ambiti di intervento dei processi di assicurazione della qualità.

Requisito R3 - Qualità dei Corsi di Studio

Il terzo requisito riguarda la qualità dei Corsi di Studio (CdS) e tutte le procedure che ruotano intorno alla progettazione e definizione degli ordinamenti didattici, al loro monitoraggio e alla valutazione degli esiti di apprendimento degli studenti. Questo tipo di verifica, che avviene a livello di CdS, è uno degli assi portanti su cui si è sviluppato il sistema AVA e in questo ambito quindi si sono concentrate molte delle azioni di miglioramento del sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo. Occorre inoltre sottolineare che gli elementi di innovazione introdotti si sono necessariamente intersecati con altri eventi concorrenti: l'insieme delle azioni effettuate in base agli elementi emersi in sede di visita di accreditamento, il processo di rinnovamento del sistema AVA voluto dal MIUR e dall'ANVUR a partire dal 2017 e infine le politiche specifiche innovative promosse autonomamente dall'Ateneo.

Come detto, il sistema di assicurazione della qualità UniTO è relativamente recente, avendo mosso i primi passi con l'avvio del sistema AVA nel 2013. Al momento della visita di accreditamento del novembre 2015 la Commissione di Esperti Valutatori, pur avendo riscontrato un sistema di assicurazione di qualità complessivamente efficace, aveva rilevato una situazione eterogenea della sua applicazione a livello di Corsi di Studio. Immediatamente dopo la visita di accreditamento, è stata svolta dal Presidio un'approfondita analisi di autovalutazione sui riscontri ricevuti e uno degli elementi su cui si è immediatamente deciso di puntare è **il miglioramento nella standardizzazione delle procedure**.





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

In riferimento all'azione della Commissione di Monitoraggio e Riesame, organo di recente istituzione e principale attore dei processi di autovalutazione dei corsi di studio, come già commentato nell'ambito del Requisito R1, il Presidio ha creato nuove linee guida per la redazione delle schede di insegnamento e per l'analisi dell'opinione degli studenti. Esse hanno consentito di raccordare maggiormente l'azione di questi organi con l'attività di verifica da parte degli organi valutativi del sistema di AQ, incaricati della verifica dell'effettiva operatività dei Corsi di Studio in questi ambiti.

Con riferimento alla domanda di formazione, nel corso del 2016 l'Ateneo ha predisposto azioni per rendere più efficace la consultazione delle parti sociali da parte dei CdS, con l'adozione di linee guida di Ateneo per la consultazione con le parti sociali e creando una nuova procedura informatica in grado di acquisire il verbale dell'incontro con le parti sociali più recente.

Anche il Nucleo di Valutazione ha creato linee guida riguardanti le attività di verifica del sistema di AQ; come ad esempio quelle relative alle audizioni di Dipartimenti e Corsi di Studio e ha adottato inoltre linee guida anche per alcune attività di esclusiva competenza previste dalla normativa (valutazione proposte di programmazione locale degli accessi ai Corsi di Studio, valutazione delle proposte di incarichi didattici ex art. 23, comma 1 della L. 240/2010).

Infine sono state aggiornate le linee guida di Ateneo per la valutazione dei Corsi di Studio di nuova istituzione, a garanzia di un percorso sempre più basato su approfondimenti e analisi preventive, in merito alle risorse disponibili e agli obiettivi attesi dai nuovi percorsi. Questa azione è stata successivamente estesa anche alle modifiche di ordinamento, che alcune volte presentano profili di novità assimilabili a veri e propri nuovi percorsi.

Come si evince da questi pochi passaggi, necessariamente riassuntivi, l'attività svolta nel triennio per garantire una maggiore standardizzazione delle procedure è stata davvero intensa, in uno sforzo coordinato di Ateneo, Nucleo e Presidio per la crescita complessiva del sistema, reso ancor più difficoltoso considerando che l'Ateneo di Torino è classificato tra i Mega-Atenei con più di 150 Corsi di Studio. La standardizzazione delle procedure diventa un elemento indispensabile per gestire questa complessità e la sfida ora è quella di portare tutti gli attori e i soggetti coinvolti ad un livello uniforme di applicazione delle procedure, sensibilizzando i corsi di studio alla loro applicazione e intervenendo più direttamente nelle realtà che ancora agiscono attraverso la sola logica dell'adempimento formale.

Un altro tema che ha caratterizzato l'azione dell'Ateneo e del Presidio riguardo al requisito R3 è nato dalla necessità di applicare il percorso di **revisione delle procedure AVA**, promosso a fine 2016 da MIUR e ANVUR per una complessiva semplificazione del sistema attraverso la pubblicazione del nuovo Decreto AVA n. 987. In particolare, oltre alle novità dovute al nuovo sistema di requisiti di assicurazione della qualità, il decreto prevedeva la sostituzione del processo di riesame annuale con una scheda di monitoraggio fortemente semplificata, e revisionava profondamente il percorso di Riesame Ciclico con un nuovo schema di riferimento.

Nel mese di ottobre 2017 il Presidio ha dato inizio alla prima attività di **Monitoraggio Annuale**, predisponendo due strumenti: una nota di supporto al commento e una tabella con la presentazione dei dati confrontati sulle soglie ritenute rilevanti. Gli indicatori scelti come riferimento sono stati decisi in collaborazione tra Nucleo e Presidio per focalizzare l'azione di commento dei corsi di studio sugli elementi ritenuti più rilevanti ai fini dell'analisi. Il sistema adottato si è dimostrato molto efficace e ha portato, già nel primo esercizio alla compilazione di schede di buon livello, nei tempi previsti e da parte di tutti i corsi. Nel corso degli anni successivi lo schema è stato ulteriormente migliorato con linee guida aggiornate annualmente e comprensive delle migliori pratiche rilevate nell'anno precedente.

Per ciò che riguarda invece l'attività di **Riesame Ciclico**, la procedura è stata anch'essa aggiornata a partire dal 2017 in base al nuovo modello definito da ANVUR, che è risultato essere più ampio e complesso di quello precedente. Considerati i maggiori approfondimenti richiesti e le indicazioni a livello nazionale ancora molto limitate, il Presidio ha scelto di coinvolgere nella prima esperienza un



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

numero ridotto di CdS, in modo da poter accompagnare il processo di stesura attraverso un confronto continuo con i singoli corsi. Quest'attività di costante e puntuale accompagnamento ha avuto un riscontro molto positivo in termini di risultati ottenuti e ha costituito successivamente un punto irrinunciabile del processo di elaborazione dei riesami ciclici. Le modalità operative adottate hanno consentito nel tempo di ottenere documenti molto completi e aderenti alle linee guida e si sono integrate efficacemente con gli incontri informativi che vengono effettuati in relazione alla compilazione di tutti i quadri previsti.

A consuntivo di questo punto si può affermare che attraverso questi processi vissuti con l'accompagnamento del Presidio, i processi autovalutativi stanno sviluppandosi in modo diffuso e responsabile e ciò ha consentito di ottenere un miglioramento complessivo della consapevolezza dei soggetti coinvolti e di conseguenza anche del livello dei documenti prodotti. Rimane comunque ancora aperto il problema di come garantire la continuità dei risultati raggiunti; attualmente essi sono ancora molto dipendenti dalle disponibilità e capacità dei soggetti coinvolti, siano essi docenti, studenti o personale tecnico, mentre invece in un sistema completamente maturo tutti dovrebbero poter interpretare queste procedure in maniera ugualmente efficace.

Un paragrafo a parte meritano le Commissioni paritetiche studenti-docenti che nell'università di Torino, da Statuto, hanno la denominazione di **Commissioni Didattiche Paritetiche (CDP)**. Esse costituiscono il primo valutatore dei Corsi di Studio e l'organo competente a svolgere attività di monitoraggio dell'offerta formativa, della qualità della didattica e dei servizi offerti agli studenti. Nell'ambito della visita di accreditamento il loro funzionamento era stato oggetto di rilievo sia a livello di Ateneo che di CdS. I problemi di assetto istituzionale sono in parte già stati richiamati nei commenti relativi al requisito R1, in questa sede vengono invece declinate le attività di miglioramento impostate a livello di procedura e i risultati che ne sono conseguiti.

Il modello di Relazione è indicata molto genericamente dalle linee guida ANVUR ed è stato lasciato agli Atenei ampio margine di autonomia nel definire un proprio modello. L'Ateneo di Torino ha impostato il proprio attraverso un processo di sperimentazione continua su base annuale, che ha portato ad affinarne progressivamente la struttura. Nel tempo si è cercato di sincronizzare maggiormente le scadenze delle CDP con quelle della Commissione Monitoraggio e Riesame, si è lavorato per evitare il più possibile la replicazione di attività tra i soggetti responsabili dei processi di autovalutazione e valutazione dei CdS, si è costruito un sistema formativo e informativo con un calendario molto intenso e continuo, basato su incontri, indicazioni puntuali in sede di redazione dei testi e brevi presentazioni delle modalità operative per la compilazione di ciascun quadro. Nell'ultimo anno il Nucleo di Valutazione ha effettuato una valutazione ex post sulla redazione delle Relazioni CDP, incontrando i Presidenti e i componenti delle commissioni in composizione paritetica per darne riscontro; questo spunto è stato poi ripreso dal Presidio, per effettuare analoghe analisi ma *in itinere*, intervenendo dunque con specifiche note durante la compilazione delle nuove relazioni.

Infine, per chiudere il processo di AQ che viene innescato a livello CDP, si è creata a partire dal 2017 un'apposita procedura, compilata ad inizio d'anno, in cui viene richiesta una risposta puntuale a ciascuna criticità sollevata: ai CdS o Dipartimenti dal punto di vista delle attività didattiche e alle Direzioni competenti dell'Amministrazione Centrale per ciò che riguarda aule, strutture, sistemi informativi e servizi agli studenti.

L'attività di sviluppo e affinamento della Relazione CDP è stata molto intensa nel corso dell'ultimo triennio, arrivando ad ottenere buoni risultati nel miglioramento della qualità dei documenti prodotti. Un elemento di attenzione sulle CDP è che rimane ancora troppo eterogeneo il contributo della componente degli studenti, anche per le dinamiche di *turn over* che li caratterizzano, con elezioni studentesche ogni due anni, gli studenti che si laureano che devono necessariamente lasciare il proprio mandato e altri studenti ancora che purtroppo decidono di partecipare solo in maniera sporadica.





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

Un altro elemento che nel corso della visita di accreditamento era emerso come particolarmente problematico in relazione all'attività dei CdS riguarda le **modalità di accesso dei corsi di studio**. Già a partire dal 2016, l'Ateneo si era dotato di linee guida comuni a tutti i CdS, declinate per tipologia di CdS (ad accesso libero, ad accessi programmato nazionale e locale, lauree, lauree magistrali e lauree magistrali a ciclo unico) e con l'indicazione delle modalità attraverso cui prevedere eventuali obblighi formativi aggiuntivi (OFA). Tali linee guida sono state poi superate in quanto l'Ateneo, a fronte di un'analisi approfondita delle carriere studenti, ha deciso di intraprendere un importante progetto, introducendo un **nuovo Test unico di Accertamento dei Requisiti Minimi (TARM)**. Questa modalità consente di rendere omogenea la struttura del test, con un'erogazione a livello di Ateneo che permette di evitare la focalizzazione sulle conoscenze disciplinari specifiche che possono comunque essere indagate dal singolo Corso di Studio e concentra lo sforzo di rilevazione più specificatamente sulle *soft skill* (ad esempio la capacità degli studenti di seguire le lezioni in modo efficace e di organizzare lo studio individuale). Esse sono infatti risultate essere determinanti nel migliorare le capacità di organizzazione dello studio e nel facilitare il processo di transizione dalla scuola superiore. Grazie a questo progetto è stato inoltre possibile potenziare l'interazione con le scuole superiori e semplificare la successiva gestione degli obblighi formativi aggiuntivi (OFA) portandola a livello di Ateneo. Il processo in atto ha sicuramente costituito una grande novità consentendo anche la creazione di notevoli economie di scala, tuttavia occorrerà monitorarne con attenzione l'efficacia, anche al fine di presentarlo in sede nazionale e farne valutare l'aderenza rispetto alle linee guida previste dal sistema AVA.

Oltre all'azione specifica di revisione del sistema di accertamento dei requisiti di ingresso, l'Ateneo ha intrapreso nel corso del triennio molte **azioni innovative rispetto alle metodologie didattiche e alle attività connesse all'offerta formativa**, da intendersi come ulteriori strumenti di trasparenza e facilitazione dell'approccio dei nuovi studenti con il mondo universitario. Tra esse ci sono le iniziative riguardanti la fase di orientamento degli studenti e di accompagnamento delle matricole con la realizzazione di una piattaforma web [Orient@mente](#), che offre la possibilità a tutti gli studenti della scuola superiore di prepararsi alla scelta universitaria, il progetto [Start@Unito](#), per offrire agli studenti delle scuole superiori l'opportunità di sperimentare più direttamente la didattica universitaria, lo sviluppo di una specifica *app* per dispositivi *mobile* [Oriento#UniTO](#) che consente conoscere i piani di studio di tutti i corsi e navigare tra essi in base alle proprie preferenze, il [progetto di tutorato matricole](#) che garantisce il supporto nei primi passi in Università in modalità *peer to peer*, il percorso [Passport.U](#) finalizzato ad aiutare gli studenti a riconoscere le proprie *soft skills* e i corsi di riallineamento gestiti sempre sulla piattaforma Orient@mente. Infine sono state condotte altre azioni di sistema relativamente al processo di miglioramento didattico come i progetti realizzati nell'ambito della *Digital Education*, in cui viene sperimentato l'utilizzo delle nuove tecnologie al fine di migliorare i processi di insegnamento e apprendimento, il [Progetto IRIDI](#), utile a creare percorsi di innovazione delle metodologie didattiche e contemporaneamente formare i docenti al loro utilizzo e infine il processo di revisione dei siti web dei CdS svolto nel 2018, per sviluppare strutture e interfacce informative sempre più efficaci e facilmente consultabili dagli utenti.

Un altro elemento che occorre sottolineare è che nell'ultimo triennio l'Ateneo ha scelto di perseguire tra gli obiettivi strategici il **potenziamento dell'internazionalizzazione dell'offerta didattica** e questa politica si è tradotta in una serie di nuove iniziative, che sono state sviluppate con le modalità proprie dell'assicurazione della qualità e con un costante confronto con il Presidio e i vertici istituzionali dell'Ateneo. Ciò ha portato a definire nuove linee guida per la stipula di accordi di cooperazione didattica e scientifica, a realizzare linee guida per il riconoscimento dei crediti ottenuti nel periodo di mobilità all'estero, a istituire la figura del Responsabile Didattico per la Mobilità Internazionale di Corso di Studio e una Commissione per la Mobilità Internazionale a livello di Ateneo al fine di uniformare





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

maggiormente le procedure di mobilità. L'Ateneo ha anche lavorato per sviluppare le attività di servizio nei confronti degli studenti internazionali, come ad esempio la creazione di nuove finestre temporali di preiscrizione e l'attivazione del Progetto *Buddy*, con il quale vengono coinvolti studenti già iscritti presso i Corsi di Studio dell'Ateneo per fornire un supporto *peer to peer* ai loro colleghi internazionali e la creazione di specifici percorsi formativi a supporto dei docenti che utilizzano la lingua inglese come lingua di insegnamento accademico, con progetti avviati in collaborazione con il *British Council* e il Centro Linguistico di Ateneo (CLA).

Questi sono solo alcuni esempi dei processi innovativi che hanno caratterizzato l'Ateneo negli ultimi tre anni, ma sono anche la prova del fermento in atto, che ha trovato terreno fertile anche in ragione del parallelo sviluppo del sistema di assicurazione della qualità di Ateneo. Occorrerà ora riuscire a sistematizzare tutte le iniziative all'interno del quadro più ampio dei requisiti di assicurazione della qualità, per poterne sfruttare appieno il potenziale anche in vista della prossima visita di accreditamento periodico.

Un altro elemento importante per le attività di indirizzo rispetto alla qualità della didattica erogata è stata l'adozione di specifiche **linee guida riguardanti i requisiti di docenza dei corsi di studio**, effettuata a valle della pubblicazione del DM 6/2019. Questo nuovo decreto relativo al sistema AVA, pur confermando sostanzialmente i requisiti di assicurazione della qualità del decreto precedente 987/2016, ha introdotto alcune novità riguardanti flessibilità dell'offerta formative e i requisiti di trasparenza previsti per i corsi. Ulteriori modifiche sono intervenute anche a livello di requisiti di docenza, un elemento che da sempre rappresenta un vincolo per gli Atenei nella creazione di nuova offerta formativa in relazione alle risorse di docenza disponibili. In particolare questo decreto ha visto l'introduzione della tipologia dei docenti a contratto tra i soggetti identificabili come docenti di riferimento e ha reso la quota minima prevista per i professori a tempo indeterminato indipendente dalla numerosità degli studenti di ciascun corso. Queste nuove norme hanno quindi allargato le maglie della scelta di docenti di riferimento, spostando di fatto le decisioni in merito alla qualità dei corsi, sempre più nella sfera decisionale delle singole università. In conseguenza di ciò, l'Ateneo di Torino ha deciso di definire proprie linee guida, prevedendo il ripristino della proporzionalità tra il numero dei docenti a tempo indeterminato di riferimento e la numerosità degli studenti, la limitazione nella scelta dei docenti di riferimento tra i soli docenti a contratto individuati ex art.23 c.1 della L.240/2010 che sono i soli sottoposti a un controllo preventivo del Nucleo e la definizione di un numero massimo di docenti a contratto individuabili come docenti di riferimento a seconda della tipologia di corso. Queste norme interne sono un segno tangibile della sensibilità dell'Ateneo rispetto al tema della sostenibilità e qualità dell'offerta didattica, anche se la loro efficacia andrà valutata nel tempo, sulla base degli effetti indotti e tenendo conto anche dell'evoluzione dello scenario nazionale.

In questo triennio un elemento di sostanziale stabilità del sistema di assicurazione della qualità dei corsi di studio è stata la procedura di **rilevazione dell'opinione degli studenti**. Essa è monitorata annualmente a livello di processo dal Presidio della Qualità e a livello di risultati dal Nucleo di Valutazione. Nel corso del tempo sono aumentati gli approfondimenti effettuati in merito all'analisi dei dati, allargando alcune elaborazioni inizialmente previste al solo livello dipartimentale anche al dettaglio di Corsi di Studio, effettuando nuove analisi sui risultati di opinione rispetto all'esperienza di mobilità *erasmus+* (sia studenti *incoming* che *outgoing*) e infine svolgendo analisi comparative tra i corsi in inglese e i corsi in lingua italiana più direttamente confrontabili. Ciò che non è cambiata nel tempo è la modalità di rilevazione: con un sistema *on-line* basato su un applicativo proprietario (*edumeter*), un questionario basato sul modello ANVUR con risposte scala 1-4 e la compilazione posta come obbligatoria per gli studenti vincolandola all'iscrizione agli esami.

Il quadro dunque è stato finora sufficientemente stabile, tuttavia ANVUR ha da poco presentato un nuovo sistema di rilevazione, vincolando gli Atenei alla sua adesione entro l'a.a. 2020/2021. Il nuovo





sistema vede sostanziali cambiamenti sia a livello di questionario che di modalità di rilevazione. Non si tratterà più di domande ma di affermazioni con le quali si potrà essere in accordo o disaccordo, la scala di valutazione sarà portata a 1-10. Rispetto alle modalità operative c'è una predilezione per la rilevazione in aula effettuata tramite dispositivi *mobile* e la richiesta, laddove possibile, di ripristinare la non obbligatorietà del questionario. Quest'ultimo è un aspetto particolarmente delicato che può rappresentare una criticità in molti Atenei.

Questo scenario rappresenta un'opportunità per l'Ateneo ma anche un rischio da gestire. Investire in un nuovo sistema può portare a migliorare la qualità della rilevazione e dunque dei suoi risultati e di tutta la filiera che li utilizza, occorrerà però presidiare questo processo con grande attenzione, sia dal punto di vista organizzativo che istituzionale, non solo perché ha un impatto diretto su tutti gli studenti, ma anche perché occorrerà gestire la discontinuità nella serie storica dei dati dovuta alla sostanziale difformità dei due sistemi di rilevazione.

Requisito R4 - Qualità della ricerca e della terza missione

Il quarto requisito è teso a verificare la strategia dell'Ateneo riguardo alla ricerca e alla terza missione e la capacità di perseguirla con efficacia adottando al proprio interno un sistema di assicurazione della qualità che consenta di definire le attività di programmazione/monitoraggio e orientare le scelte in funzione del miglioramento continuo per quanto riguarda gli ambiti di ricerca e terza missione. Accanto a ciò viene valutata la capacità di identificare e superare punti di debolezza o criticità, valutando l'operato dei Dipartimenti, che sono le strutture maggiormente coinvolte a livello operativo in questo settore. Occorre inoltre sottolineare che nell'ambito della visita di accreditamento di novembre 2015, l'analisi riguardante il sistema di assicurazione della qualità della ricerca e terza missione è avvenuta in maniera limitata. Come già detto nella parte introduttiva, UniTO è stato il primo grande Ateneo ad avere ricevuto la visita di accreditamento e in quel momento l'analisi di questi aspetti a livello dipartimentale era condotta solo a livello sperimentale. Infine, un ultimo elemento di contesto è che nel corso del 2015 ANVUR e MIUR avevano varato una Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD), in analogia alla scheda presente in ambito didattico SUA-CdS. Questa procedura tuttavia non ha avuto continuità, lasciando dunque a ciascuna università la possibilità di scegliere in autonomia gli strumenti di riferimento in questo ambito.

In questo scenario l'Ateneo ha strutturato il proprio sistema di assicurazione della qualità riguardante la ricerca e la terza missione definendo i propri obiettivi a livello centrale all'interno del **piano strategico** (attività monitorate su base semestrale) e utilizzando lo strumento dei **piani triennali di Dipartimento** per la definizione di analoghi obiettivi dipartimentali, che erano comunque vincolati ad una procedura di raccordo con quelli di Ateneo. Come già accennato precedentemente all'interno del requisito R1, la redazione dei piani si è caratterizzata anche per lo svolgimento di una preventiva attività di riesame, che per ciò che riguarda Ricerca e Terza Missione ha portato i Dipartimenti a svolgere una riflessione sullo stato di raggiungimento degli obiettivi del piano precedente e ad analizzare risultati esterni e interni ottenuti (VQR, Dipartimenti di Eccellenza, criteri di distribuzione delle risorse di ricerca e terza missione, etc.). Queste attività, richieste fin dai tempi della redazione della prima SUA-RD, sono state ora ricondotte all'interno del processo di redazione dei piani triennali. La scelta di modellare lo strumento dei piani come procedura di riferimento anche per l'AQ della ricerca e terza missione è una scelta effettuata dall'Ateneo anche per sfruttare appieno la contiguità del processo programmatico con le logiche dell'AQ, consentendo di evitare ridondanze nelle richieste riguardanti i dipartimenti, nella logica di semplificazione del sistema AVA avvenuta nel 2017.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Presidio della Qualità di Ateneo

Nella maggior parte dei casi i Dipartimenti hanno dimostrato di avere raggiunto un buon grado di maturità nello svolgimento delle attività di analisi e definizione degli obiettivi, tuttavia occorre aumentare il livello di attenzione di alcuni Dipartimenti nei processi di monitoraggio, spingendo tutti gli attori del sistema verso l'utilizzo continuo dei Piani Triennali come punto di riferimento per la definizione di tutte le attività.

Un altro elemento che caratterizza trasversalmente il requisito relativo all'assicurazione della qualità della ricerca e terza missione è il tema della **pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse**. A livello di Ateneo si è già dato conto di questo punto all'interno del Requisito R1, tuttavia è necessario effettuare qualche riflessione aggiuntiva per ciò che riguarda il **livello dipartimentale**. La creazione di criteri di distribuzione sempre più collegati ai risultati da raggiungere da parte dei Dipartimenti e dell'Ateneo ha permesso di sensibilizzare tutte le strutture rispetto all'importanza del processo autovalutativo e di un corretto censimento delle informazioni sulle attività svolte. Queste esigenze hanno fatto nascere iniziative locali di autovalutazione e hanno portato in qualche caso alla creazione di basi dati dipartimentali. Esse consentono flessibilità nella scelta dei criteri e una maggiore facilità di modifica, tuttavia questa tendenza, pur rappresentando un riscontro positivo, pone il problema di garantire un maggiore coordinamento tra le singole iniziative, per evitare squilibri tra le strutture, creando basi dati sufficientemente standardizzate da consentire il loro uso trasversale. Un altro punto che rimane da sviluppare su questo tema è la necessità di mutuare a livello dipartimentale quanto già fatto a livello di Ateneo in merito alla pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse. È importante infatti che il cambiamento culturale innescato a livello centrale arrivi a permeare tutte le strutture.

A chiusura di questa sezione dedicata ai requisiti di assicurazione della qualità delle attività di ricerca e terza missione si deve dar atto che occorre lavorare ancora in maniera intensa per sviluppare il percorso iniziato dal Presidio della Qualità in questo mandato di attività. Molte attività andranno revisionate, sviluppandole maggiormente nell'ottica degli utenti: garantendo una maggiore semplicità nell'utilizzo degli strumenti informativi e la creazione di indicazioni operative condivise. Questa rimane una delle sfide più difficili e impegnative da portare a termine, ma che occorre affrontare con grande decisione per continuare il percorso di miglioramento continuo dell'Ateneo in questo ambito.