

Università degli Studi di PAVIA

Settimana di visita istituzionale 11-22 novembre 2024



Scheda di valutazione

Sede

A) STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

In questo si valuta la capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici e operativi deve essere assicurata attraverso l'implementazione di un Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), dotato di un efficace sistema di pianificazione e monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti, nonché di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento, attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo, tenendo anche conto dei processi di autovalutazione e delle valutazioni esterne ricevute. Un aspetto importante riguarda il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti ai quali è necessario attribuire un ruolo attivo e partecipativo, a tutti i livelli, nei processi decisionali degli organi di governo.

A.1)

A.1) Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

A.1.1 L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni).

A.1.2 L'Ateneo definisce formalmente una propria visione chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica (coerente con gli [standard e linee guida europei - ESG](#)), della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali, con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto del contesto di riferimento, dei portatori di interesse, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

A.1.3 L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine), riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

A.1.4 Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.

Autovalutazione:

La qualificazione dell'Università di Pavia come Università "storica" e pluridisciplinare, l'erogazione di un'offerta didattica completa nei diversi livelli (primo, secondo e terzo livello della formazione universitaria) e nelle diverse aree formative (umanistica, scientifica e tecnologica, economica giuridica e politico sociale, sanitaria) costituiscono punti di forza dell'Università di Pavia. Il "Sistema Pavia" dove l'Università esercita il suo ruolo di guida e indirizzo, insieme a una ricca rete di Collegi, pubblici e privati, allo IUSS, agli Istituti CNR e, per quanto concerne l'ambito assistenziale, agli IRCCS, rappresenta un'unicità nel panorama nazionale. Questo Sistema crea un ambiente molto particolare, spontaneamente portato alle aperture e alle collaborazioni multidisciplinari, che vengono continuamente alimentate dalla residenzialità degli studenti e dalla stretta vicinanza e compenetrazione delle diverse strutture universitarie ed extra universitarie. La Governance dell'Ateneo ritiene fondamentale valorizzare la multidisciplinarietà in termini di maggiori opportunità anche per gli aspetti connessi alla ricerca, creando sinergie e progetti condivisi da sviluppare con la collaborazione dei ricercatori afferenti ai diversi ambiti disciplinari. La condizione di multidisciplinarietà e di Ateneo storico, tuttavia, rappresenta anche un vincolo in relazione alla necessità di contemperare esigenze molto diverse e potenzialmente contrastanti e di incidere su situazioni organizzative consolidate. L'Università di Pavia è l'Ateneo più antico della Lombardia e uno dei più antichi d'Europa. Il capitolare dell'imperatore Lotario che costituì a Pavia la scuola di retorica per i funzionari del regno risale all'825; lo Studium Generale fu invece fondato da Carlo IV nel 1361. Oggi l'Alma Ticinensis Universitas di Pavia si propone come una Research University, partecipa a progetti internazionali ed è inserita in network di lavoro con i maggiori college del mondo, promuove ricerca in ambito interdisciplinare, dialoga con le imprese. È organizzata in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 40 corsi di laurea triennale, 49 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea a ciclo unico, a cui si aggiungono 23 corsi di dottorato di ricerca con sede a Pavia e 7 in convenzione con altri atenei, 43 scuole di specializzazione medica, 6 scuole di area non-medica e una scuola di specializzazione per le professioni legali, 27 master di I livello, 41 master di II livello e 16 corsi di perfezionamento/aggiornamento. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea per l'A.A. 2023/24 è attualmente pari a 26.632, a cui si aggiungono 805 dottorandi, 1455 specializzandi, di cui 1198 di area medica e 1.082 iscritti ai Master di I e II livello. L'Università di Pavia si caratterizza, inoltre, quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico, al 31/12/2023, pari a 978 docenti (di cui 655 professori di prima e seconda fascia e 323 ricercatori), 833 tecnici amministrativi e 21 collaboratori ed esperti linguistici. Tra i documenti a supporto è disponibile un quadro informativo dettagliato (Allegato Supporto 1).

L'Ateneo ha definito la propria visione della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle altre attività istituzionali e gestionali all'interno del documento relativo alle politiche della qualità approvato dagli Organi nelle sedute di marzo 2024 (Allegati

1,2,3). La qualità della didattica è definita in coerenza con gli ESG 2015 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area e in relazione a tutti i cicli della formazione superiore: Laurea (L), Laurea Magistrale (LM), Laurea Magistrale a Ciclo Unico (LMCU), Master di I e II livello, Scuole di Specializzazione (SP), Dottorato di Ricerca (DR).

L'Ateneo si colloca in una regione come la Lombardia, altamente competitiva in termini di offerta di servizi universitari. Si tratta, quindi, di un contesto caratterizzato da una complessità crescente. Pertanto, partendo da un'analisi di tipo SWOT (Allegato 5 PIAO pag.8), identificando i diversi portatori di interesse, e avendo consapevolezza delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute attese nel contesto sociale, culturale ed economico, sono state definite le linee strategiche da seguire nel corso dell'attuale mandato rettorale. L'Ateneo deve puntare a livelli dimensionali che possano garantire il mantenimento del ruolo attualmente riconosciuto, sviluppando sempre più la sua caratteristica di Università campus a misura di studente con collegi universitari dove ragazzi e ragazze vivono e crescono insieme, si scambiano idee e progetti, preparano al meglio il loro futuro. La natura sociale dell'Ateneo è alla base del ragionamento strategico, per sostenere livelli di creazione di valore pubblico nell'erogazione dei servizi di didattica, ricerca e terza missione e delle altre attività istituzionali e gestionali. Al fine di declinare la propria visione e indirizzare l'intera organizzazione universitaria al raggiungimento di risultati condivisi, è stato elaborato il Programma Strategico 2022-2025, Allegato 4 che identifica 20 macro-obiettivi strategici per i quali viene riportata una sintetica descrizione della situazione in essere, dei risultati già conseguiti, della macro-finalità da raggiungere e delle motivazioni che ne spiegano la rilevanza. Il "Programma strategico 2022-2025" si è posto quale punto di riferimento per le successive programmazioni di Dipartimento e per la definizione degli obiettivi gestionali da assegnare alla Direzione Generale e dei dirigenti. Si è così costruito un sistema organico e "a cascata" all'interno del quale ogni struttura e ogni responsabile risulta attivamente coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di Ateneo. All'interno del Piano Integrato di Attività e dell'Organizzazione, Allegato 5, per ogni obiettivo strategico vengono individuati alcuni indicatori di output/outcome che si ritengono adeguati alla misurazione del Valore Pubblico (outcome /impatti), anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL). In sostanza, vengono descritte le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori di impatto attraverso i quali verrà misurato il risultato raggiunto rispetto ai target prefissati. Inoltre, per ogni singolo obiettivo, vengono individuati gli stakeholder di riferimento, gli obiettivi gestionali (specifici progetti e KPI organizzativi) che ne implementano l'operatività e il rispettivo referente gestionale. In questo modo, viene realizzata, secondo logica a cascata, la pianificazione degli obiettivi gestionali da attribuire ai dirigenti. La fase di revisione del processo di pianificazione strategica prende avvio a partire dal secondo semestre in relazione a quanto emerso in sede di monitoraggio infrannuale e/o di rendicontazione dei risultati raggiunti e si svolge parallelamente alla definizione del budget al fine di consentire un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere. Le priorità strategiche devono improntare non solo la costruzione del quadro dei macro- obiettivi gestionali ma deve essere mantenuta una coerenza complessiva con tutti gli ulteriori documenti di programmazione di Ateneo. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si devono ricavare le linee di investimento idonee a dare coerenza all'azione di programmazione e alla definizione di tutte le azioni di programmazione che vengono elaborate (in particolare, Programmazione triennale del personale e Budget autorizzatorio annuale e triennale (Allegato 6 e 7). A gennaio si approva il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) che, nel rispetto dei documenti programmatori di cui sopra, sviluppa le azioni gestionali da realizzare per il raggiungimento dei risultati definiti in relazione agli obiettivi strategici. Il raggiungimento dei risultati dipende infatti dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità accademica che collabora al progetto complessivo di sviluppo nel pieno rispetto delle reciproche competenze. Il Programma strategico ha anche rappresentato il documento sulla base del quale i Direttori di Dipartimento dell'Ateneo hanno provveduto ad elaborare il piano di attività triennale della propria struttura dipartimentale facendo discendere dalle priorità strategiche gli obiettivi da perseguire a livello dipartimentale, le conseguenti azioni da realizzare, gli indicatori utili per valutarne gli effetti e i target da raggiungere. L'Ateneo, pertanto, attua un'azione programmatica caratterizzata da una dimensione verticale e una orizzontale. La dimensione verticale identifica il percorso logico da seguire, ben rappresentato dall'albero della performance (Allegato supporto 2) che descrive come il quadro di obiettivi gestionali discenda dalle linee strategiche di sviluppo e venga definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti. Seguendo la logica di "cascading", dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo cui si correlano gli obiettivi dell'organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Direzione Generale e articolati per area dirigenziale di competenza. Ogni Dirigente, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare alle strutture di secondo e terzo livello afferenti alla propria Area. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura. La dimensione orizzontale consiste, invece, nel far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, per arrivare a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli. In buona sostanza, non è possibile realizzare risultati davvero solidi se tutti gli ambiti programmatori non sono collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, l'attività programmatica deve essere temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e deve poter contare su una coerente evoluzione del modello organizzativo così da poter disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da formare/reclutare. A testimonianza dell'importanza fondamentale attribuita dall'Ateneo all'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria, a partire dall'edizione di budget 2023, l'applicativo U-budget, utilizzato per la formazione del budget, è stato integrato con l'applicativo per la gestione del ciclo della performance, Sprint, per cui ogni stanziamento di risorse economiche può essere collegato alle finalità strategiche istituzionali. Le attività di monitoraggio dei valori realizzati dagli indicatori di "valore pubblico" vengono effettuate in concomitanza con l'aggiornamento annuale del PIAO relativo al triennio successivo al fine di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e di programmare le necessarie azioni gestionali correttive (Allegato 8). Queste ultime possono essere così contestualmente inserite nei piani di attività dei dirigenti. Inoltre, al termine del primo semestre dell'anno, si effettua il 'monitoraggio in itinere' (previsto dall'art. 6 del d.lgs. 150/2009) che ha per oggetto tutti gli obiettivi organizzativi programmati nel periodo di riferimento al fine di verificare eventuali scostamenti e di identificare i correttivi da intraprendere. Gli esiti del monitoraggio in itinere e la necessità o l'opportunità di proporre interventi correttivi in corso di esercizio vengono sottoporre al NuV che, nel suo ruolo di Organismo Indipendente di Valutazione,

esprime parere vincolante in relazione alla successiva approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo (Allegati 9, 10, 11). Il Programma strategico del Rettore è stato presentato nella Consulta dei Direttori di Dipartimento e discusso in sede di Organi di Governo. Sono state inoltre elaborate Linee Guida (Allegato 12) per la predisposizione del documento di programmazione dipartimentale ed organizzato uno specifico incontro con i Direttori e i Segretari di Dipartimento per illustrarne i contenuti.

Gli obiettivi gestionali assegnati ai responsabili di struttura sono oggetto di presentazione e discussione nell'ambito delle riunioni periodiche del CCO (Comitato di Coordinamento Operativo dei responsabili gestionali) dove vengono analizzati anche i risultati relativi al monitoraggio infrannuale e discusse le eventuali azioni correttive. Il processo di attribuzione degli obiettivi prevede anche la loro pubblicazione sul sito di Ateneo delle schede obiettivo accessibili con le credenziali di Ateneo (Allegato 13).

Tutta la documentazione è pubblicata sul sito di Ateneo.

Punti di Forza:

1. L'Ateneo ha ben definito le proprie politiche e il programma strategico 2022-2025 che viene articolato in 20 obiettivi strategici coerenti con gli esiti dell'analisi di contesto. Il PIAO 2024-2026 identifica e descrive gli obiettivi di performance organizzativa con i relativi indicatori e target di risultato coerenti con il piano strategico. Gli obiettivi risultano coerenti con la visione dell'Ateneo.
2. Si osserva una chiara visione del ruolo dell'Ateneo nel contesto territoriale e il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse con una forte integrazione tra Università e tessuto urbano, così come anche verificato più volte durante la visita in sede.
3. L'offerta didattica risulta completa e presenta una ampia gamma di Corsi di Studio che coprono le diverse aree disciplinari (umanistica, scientifica, economica e sanitaria). L'Ateneo promuove la collaborazione tra queste diverse discipline, creando sinergie che arricchiscono la ricerca e l'insegnamento. Si rileva pertanto una visione chiara e articolata della qualità della didattica, coerente con gli standards europei ed internazionali.
4. L'Università partecipa a numerosi progetti internazionali e promuove la ricerca interdisciplinare, dialogando attivamente con le imprese del territorio.

Aree di miglioramento:

1. I dipartimenti, pur avendo avuto chiare linee operative ed indicazioni specifiche, presentano piani strategici non ancora completamente allineati a quello di Ateneo con particolare riferimento ad alcuni obiettivi operativi e alle relative azioni e target da raggiungere nel medio periodo.
2. La forte competizione regionale in un'area altamente competitiva per i servizi universitari viene affrontata dall'Ateneo come una sfida significativa per mantenere la propria posizione. La capacità di adattamento, che richiede continue risorse non sempre disponibili, va potenziata ulteriormente.
3. La complessità del sistema di monitoraggio e valutazione degli obiettivi strategici rende, in alcuni casi, difficile l'implementazione efficace delle azioni correttive necessarie.
4. La documentazione dell'Ateneo relativa alle attività di consultazione con i portatori di interesse esterni non è chiaramente documentata e rintracciabile.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di formalizzare meglio e rendere maggiormente strutturate le consultazioni con i Portatori di Interesse esterni relativamente alla programmazione strategica dell'Ateneo e agli aggiornamenti periodici.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La gestione delle prestazioni è strumento organizzativo pienamente integrato con il Piano Strategico. Per la maggior parte delle linee di azione del Piano Strategico sono chiaramente individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative,

responsabili, indicatori e target e indicatori coerenti.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 3 - Le Politiche e gli Obiettivi della Qualità per l'Università di Pavia
Descrizione: Revisione delle Politiche della Qualità di Ateneo approvata dagli organi di Governo nelle sedute di marzo 2024
Dettagli: Documento disponibile nella home page del [sito AQ di Ateneo](#)
File: 003_Politiche-e-Obiettivi-della-Qualità.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Programma Strategico 2022-2025
Descrizione: Documento di definizione della strategia di Ateneo e degli obiettivi strategici per l'ultimo triennio di mandato rettorale - Delibera del Senato accademico 293/2022 Prot. n. 204143
Dettagli: [Programma strategico '2022-2025'](#)
File: 004_Programma-strategico-2022-2025.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026
Descrizione: Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026
Dettagli: [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026](#)
File: 005_PIAO 2024-2026.pdf

- **Titolo:** Allegato 8 - Monitoraggio Indicatori di valore pubblico PIAO 2024-2026
Descrizione: Monitoraggio Indicatori di valore pubblico, documento approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di gennaio 2024 come allegato al PIAO 2024-2026
Dettagli: Documento disponibile sul Portale Amministrazione Trasparente al [link](#)
File: 008- Monitoraggio dei valori realizzati dagli indicatori di "valore pubblico" 2023.pdf

- **Titolo:** Allegato 12 - Linee Guida per la Programmazione Strategica dei Dipartimenti
Descrizione: Linee Guida inviate ai Dipartimenti per effettuare la loro programmazione strategica triennale. Sono articolate in modo da strutturare il documento di programmazione nelle seguenti sezioni:
 - Parte I – Struttura organizzativa e risorse del Dipartimento
 - Sezione A – Struttura organizzativa del Dipartimento
 - Sezione B – Risorse umane e infrastrutture
 - Parte II – Strategie e politiche del Dipartimento
 - Sezione C – Analisi del contesto di riferimento e monitoraggio delle attività
 - Sezione D – Programmazione Strategica del Dipartimento per il triennio 2023-2025
 - Sezione E – Programmazione delle risorse
Dettagli: Documento disponibile alla [pagina](#)
File: 012_Linee-guida-per-la-Programmazione-Strategica-dei-Dipartimenti.pdf

- **Titolo:** Allegato 13 - Sito di Ateneo delle Schede Obiettivo
Descrizione: Le Schede Obiettivo sono pubblicate sulla intranet accessibile con le credenziali di Ateneo. Il documento illustra, a titolo esemplificativo, alcuni screenshot del sito
Dettagli:
File: 013 - Schede Obiettivo.pdf

- **Titolo:** Allegato 1 - Delibera Senato Accademico Revisione delle Politiche di Ateneo per la Qualità
Descrizione: Testo della Delibera del Senato Accademico n.83/2024 del 18 marzo 2024 - Revisione delle Politiche di Ateneo per la Qualità
Dettagli:
File: 001_Delibera SA politiche qualità_18_03_2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 2 - Delibera del Consiglio di Amministrazione revisione delle Politiche di Ateneo per la Qualità
Descrizione:Testo della delibera del Consiglio di Amministrazione n.139/2024 del 26 marzo 2024 - revisione delle Politiche di Ateneo per la Qualità
Dettagli:
File:002_Delibera CdA politiche qualità_26_03_2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 6 - Programmazione triennale del personale 2024-2026: aggiornamento
Descrizione:Programmazione triennale del personale 2024-2026: aggiornamento
Dettagli:
File:006 - Programmazione triennale del personale.pdf

- **Titolo:**Allegato 7 - Budget unico autorizzatorio annuale 2024 e triennale 2024-26
Descrizione:Budget unico autorizzatorio annuale 2024 e triennale 2024-26
Dettagli:
File:007_Budget unico autorizzatorio annuale 2024 e triennale 2024-26.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Delibera Consiglio di Amministrazione - revisione del PIAO 2024-2026
Descrizione:Delibera n.311/2024 del Consiglio di Amministrazione del 23 luglio 2024 - revisione del PIAO 2024-2026
Dettagli:
File:009_Delibera CDA revisione obiettivi.pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - Schede revisione obiettivi
Descrizione:Schede di monitoraggio e conseguente revisione obiettivi di performance organizzativa attribuiti alla Direzione Generale e alle Aree Dirigenziali - Anno 2024. Allegato alla Delibera n.311/2024 Consiglio di Amministrazione del 23 luglio 2024
Dettagli:
File:010_Schede revisione obiettivi PIAO.pdf

- **Titolo:**Allegato 11 - Estratto verbale Nucleo di Valutazione del 16 luglio 2024
Descrizione:Estratto verbale Nucleo di Valutazione del 16 luglio 2024 parere in merito al monitoraggio della performance incorso d'anno
Dettagli:
File:011_Parere NUV monitoraggio performance.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**Allegato 1 Supporto - I numeri di UNIPV
Descrizione:Quadro informativo dettagliato dei principali dati statistici di Ateneo. Il documento è uno degli allegati al PIAO 2024-2026
Dettagli:
File:001S_PIAO 2024-26 - Allegato 1-NumeriUNIPV 2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 2 supporto - Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance
Descrizione:Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance
Dettagli:Pagina 11
File:002S_SMVP 2024-2026.pdf

A.2)

A.2) Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.2.1 L'Ateneo dispone di un Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni coerente con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, con le competenze e risorse disponibili e con le proprie dimensioni e specificità.

A.2.2 L'Ateneo possiede un modello organizzativo adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie e si avvale di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di processi per l'attuazione delle proprie missioni. L'Ateneo definisce e comunica in maniera chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle proprie strutture organizzative.

A.2.3 L'Ateneo assegna ai docenti e al personale tecnico-amministrativo un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico.

A.2.4 L'Ateneo cura il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Scuole/Facoltà, Dipartimenti e strutture assimilate, CdS, Dottorati di Ricerca, etc.).

A.2.5 Le strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici preposti alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e alle altre attività istituzionali e gestionali.

Autovalutazione:

Il Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni dell'Ateneo trova definizione formale nello Statuto di autonomia dell'Università di Pavia e nel Regolamento Generale di Ateneo (Allegati 1 e 2). L'Allegato 3 (Struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo) rappresenta il documento, aggiornato annualmente dal PQA, che descrive sinteticamente tale sistema. La sezione A riporta gli organi di Governo e gli altri organi a vario titolo coinvolti per la gestione in qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, indicando le relative responsabilità e competenze. La sezione B illustra l'assetto organizzativo dell'Ateneo che presenta un'architettura strutturale non dissimile da quella di altri atenei di antica tradizione. La struttura organizzativa risulta caratterizzata dalla presenza di strutture centralizzate e periferiche cui competono rispettivamente funzioni amministrative-gestionali di interesse generale, incluse quelle di coordinamento e controllo, e funzioni produttive in relazione all'erogazione di servizi didattici, alla produzione di ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico. L'organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo (Allegato 4) prevede nella figura del Direttore Generale, in accordo con la Legge 240/2010 e il Dlgs 165/01, il vertice dell'apparato tecnico e amministrativo. Il riporto organizzativo di I livello del Direttore Generale è rappresentato dalle Aree Dirigenziali, affidate alla responsabilità di un dirigente. L'articolazione interna delle Aree dirigenziali prevede, quali strutture di secondo livello, i Servizi, di norma retti da personale di categoria EP. I Servizi di maggiore complessità organizzativa sono a loro volta articolati in strutture di terzo livello, denominate UOC (Unità Organizzative Complesse). I processi di natura più trasversale sono presidiati dai tre Servizi in staff alla Direzione Generale. Le strutture organizzative dell'Ateneo possono contare su un catalogo completo di job profile corrispondenti ai ruoli di responsabilità (dirigente, capo servizio e responsabile di unità organizzativa complessa) e strutture (18 dipartimenti) cui afferiscono sia profili tecnici che amministrativi. Si ritiene che il modello organizzativo dell'Ateneo adeguato alla realizzazione delle strategie e delle politiche. Infatti, dalla programmazione strategica si ricavano gli obiettivi organizzativi, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici, che vengono assegnati seguendo una logica "a cascata", alla Direzione Generale, ai Dirigenti e ai responsabili alle strutture di secondo e terzo livello. Anche per le strutture dipartimentali, la programmazione strategica rappresenta la base per l'elaborazione del piano triennale di attività. Tale documento, infatti, definisce gli obiettivi da perseguire a livello dipartimentale, le conseguenti azioni da realizzare, gli indicatori utili per valutarne gli effetti nonché i target da raggiungere facendoli discendere dalle priorità strategiche.

Lo Statuto in vigore nell'Ateneo è quello emanato post-Legge Gelmini e non è stato modificato. Peraltro, periodicamente, si procede al Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo come descritto nel punto d'attenzione A.4). In particolare, considerando il ruolo fondamentale nel quadro della disciplina AVA e della sua realizzazione, è stata sottolineata la necessità dell'Inserimento tra gli Organi di Governo centrali del **Presidio della Qualità di Ateneo**, istituito ai sensi del DM 47/2013 ma non previsto a livello statutario. Con riferimento alla disponibilità di risorse a supporto dei processi di AQ, dal 1° settembre 2021, a seguito di un processo di riorganizzazione interna dell'Amministrazione centrale, la struttura amministrativa di supporto al PQA e al NUV, che precedentemente era in staff alla Direzione Generale, è confluita all'interno dell'Area Sistemi Informativi con la denominazione di Servizio Qualità e Gestione della Domanda. Il progetto che sta alla base di questa riorganizzazione ha voluto valorizzare la sinergia che indubbiamente esiste tra i processi di assicurazione e i processi IT anche al fine di migliorare e razionalizzare i canali di ascolto dell'utenza e i processi di revisione dei servizi. Il Servizio Qualità garantisce inoltre l'elaborazione dei dati statistici necessari a tutte le attività di autovalutazione e comunque connesse al processo di accreditamento. L'architettura generale del sistema AQ dell'Ateneo è riassunta nel documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo (Allegato 5) all'interno del quale è evidenziato il ruolo centrale del PQA rispetto a: a) definizione delle procedure, delle Linee Guida e calendarizzazione delle attività di AQ, in base alle linee generali definite dalla Governance; b) sintesi a livello di Ateneo degli esiti del monitoraggio e del controllo delle diverse attività di AQ; trasmissione delle relazioni generali sull'attività di AQ alla Governance e al Nucleo di Valutazione.

L'architettura del sistema AQ di Pavia risponde alla seguente logica: a) un PQA centrale agile ed efficiente, che coordina e gestisce il sistema AQ a livello di Ateneo ed è caratterizzato da sedute con cadenza mensile; b) una rappresentanza di tutti i Dipartimenti attraverso i Presidi di Area coinvolti nel monitoraggio di AQ e con i quali il PQA ha un incontro diretto attraverso le riunioni plenarie semestrali. Tale organizzazione è coerente con l'organizzazione di Ateneo che valorizza il ruolo propositivo delle strutture dipartimentali e permette un'efficace trasmissione delle direttive (Linee Guida, procedure, ecc..) dal centro alle strutture e un efficace monitoraggio e controllo delle attività di AQ svolte a livello periferico.

L'ultima versione del documento approvata a maggio 2024 ha recepito l'evoluzione delle responsabilità connesse alla gestione della

programmazione strategica di Ateneo e di Dipartimento; del sistema AQ per la Ricerca e la Terza Missione; del sistema AQ per i Dottorati di Ricerca.

Al fine di migliorare la comunicazione con le strutture coinvolte nei processi di AQ, è stato predisposto un sito ad hoc (<https://www-aq.unipv.it>) dove consultare le indicazioni e le linee guida che il PQA fornisce per il monitoraggio annuale e il Riesame Ciclico dei Corsi di Studio, per il monitoraggio di ricerca e terza missione, per la programmazione strategica dei Dipartimenti, per la relazione annuale delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e per l'utilizzo dei risultati dei questionari di valutazione della didattica. Sono inoltre disponibili i documenti programmatici, il Sistema di AQ, le relazioni annuali del PQA e le altre relazioni e analisi di contesto prodotte. Infine, è pubblicato il materiale relativo alle iniziative di formazione e informazione promosse dal PQA.

La Relazione del PQA viene annualmente presentata e discussa in Senato accademico e in Consiglio di amministrazione, affinché, se condivise, possano approvare e deliberare le azioni di miglioramento proposte. La Relazione viene inoltre presentata e commentata annualmente dal Coordinatore in una delle sedute del Nucleo di Valutazione. Oltre a questi incontri più formali, nel corso del mandato dell'attuale Rettore, sono stati avviati e periodicamente calendarizzati specifici momenti di confronto tra Rettore, Prorettori, Direttore Generale e PQA, al fine di creare una maggiore sinergia e potenziare le azioni per il miglioramento dei processi (Allegati 6,7,8).

Nel mese di ottobre 2022, il Rettore ha nominato un gruppo di lavoro al quale è stato attribuito l'obiettivo di essere garante dell'integrazione dei processi strategici, di valutazione e di assicurazione della qualità dell'Ateneo e di presidiare il percorso di adesione dell'Ateneo stesso al nuovo modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (Allegato supporto 1). Oltre ai consueti scambi informali con i componenti del NuV e alle partecipazioni alle sedute del Nucleo, il Rettore ha recentemente ritenuto opportuno formalizzare questi incontri dedicando periodicamente una riunione della Squadra dei Prorettori ai temi dell'assicurazione della qualità e della valutazione. Il primo incontro è stato dedicato ad un'analisi dei contenuti della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione del 2023. A questo scopo, l'incontro è stato esteso al Direttore Generale, al Coordinatore del PQA, al Presidente del NUV e alla responsabile della struttura amministrativa di supporto di NUV e PQA. Gli esiti di tale incontro sono descritti nel verbale dell'11 dicembre 2023 (Allegato 9). Altri incontri sono stati finalizzati prevalentemente ad allineare le indicazioni strategiche della governance e le linee guida diffuse dal PQA e/o ad analizzare le principali criticità emerse dalle audizioni e dalle relazioni CPDS per identificare le principali azioni correttive da intraprendere, azioni che spesso non sono sotto il diretto controllo del PQA (ad es. criticità relative alle strutture).

In merito alla partecipazione del personale al processo decisionale, nel Senato Accademico, presieduto dal Rettore, sono presenti 21 rappresentanti del Personale Docente, eletti nel rispetto delle fasce, delle aree disciplinari di appartenenza e con un numero di Direttori di dipartimento non inferiore a 9 e non superiore a 12. A rappresentare PTA e CEL sono invece due unità di personale, elette tra il personale di ruolo dell'Ateneo.

Del Consiglio di Amministrazione, anch'esso presieduto dal Rettore, fanno parte 5 componenti appartenenti ai ruoli dell'Università che possono essere sia docenti che tecnici-amministrativi, purché in possesso dei requisiti di esperienza in campo gestionale o professionale di alto livello, come previsto dall'art. 2, comma 1 lett. I) della L. n. 240/2010. La designazione è effettuata, previa presentazione delle candidature, dal Senato Accademico.

L'Ateneo ha istituito anche due organismi di particolare rilievo in termini di partecipazione alle decisioni degli organi di governo:

1. La Consulta dei Direttori di Dipartimento, alla quale partecipano tutti i Direttori in carica e due rappresentanti dei Segretari amministrativi di coordinamento. Ha compiti consultivi in materia di ricerca e di didattica su richiesta specifica degli organi di Governo e, su convocazione dell'Amministrazione, su problematiche gestionali. La Consulta può riunirsi autonomamente per dibattere di questioni dipartimentali ed elaborare proposte e pareri non obbligatori e non vincolanti su questioni di interesse generale (Allegato 10).

2. La Consulta del personale tecnico-amministrativo e CEL è un organo con funzioni propositive e consultive sui principali temi di interesse per il personale amministrativo, tecnico e CEL dell'Università di Pavia (<http://consultaptacel.unipv.it/>). Esprime parere in merito a documenti di organizzazione e programmazione, regolamenti, politiche riguardanti la formazione le forme di lavoro flessibile, ecc. Può formulare proposte in merito alle materie di cui sopra o sull'organizzazione dei servizi o di eventi istituzionali (Allegato 11).

A livello periferico, negli organi deliberanti dei Consigli di Dipartimento (struttura organizzativa primaria dell'Ateneo, preposta allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa) fanno parte di diritto tutti i docenti afferenti agli stessi, nonché una rappresentanza elettiva del Personale tecnico – amministrativo. Anche il Segretario amministrativo partecipa alle riunioni del Consiglio con funzioni verbalizzanti e deve essere sentito sulle questioni amministrativo-contabili.

Il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Scuole/Facoltà, Dipartimenti e strutture assimilate, CdS, Dottorati di Ricerca, etc.) viene prevalentemente effettuato dalla Direzione Generale con il supporto della struttura in staff, Servizio Organi Collegiali e Strutture Dipartimentali, e del Servizio Comunicazione. In particolare, il Servizio Organi Collegiali pubblica l'ordine del giorno e i risultati di ogni seduta del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione sul [sito di Ateneo](#) e invia una mail relativa all'avvenuta pubblicazione a tutto il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e CEL. Inoltre, predispose un resoconto dei risultati di ogni seduta del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione che viene inviato a tutti i dirigenti, capiservizio e prorettori. Ai dirigenti e ai capiservizio vengono trasmessi anche i verbali delle sedute approvate. Sulla pagina 'Amministrazione Trasparente' vengono anche pubblicati gli estremi di ogni delibera approvata dal Consiglio di Amministrazione.

La Direzione Generale organizza settimanalmente un incontro con i dirigenti per discutere delle problematiche gestionali dell'Ateneo

dando anche informazione sulle delibere degli organi rilevanti per l'Amministrazione. Ogni due/tre mesi, allo stesso scopo, viene anche organizzato un incontro con dirigenti, capiservizio e segretari amministrativi di coordinamento.

Infine, il Servizio Comunicazione elabora un Piano di Comunicazione (interno ed esterno) e gestisce il sito web istituzionale sotto il profilo di efficacia comunicativa, navigabilità e facilità di reperimento delle informazioni essenziali.

Punti di Forza:

1. L'Università di Pavia dispone di una struttura organizzativa di governo e di sistema AQ ben definita, chiara e con ruoli e responsabilità ben descritti, che facilitano la gestione e il coordinamento delle diverse attività istituzionali e di AQ, come viene ben riportato nel sito Web dedicato che permette un deciso miglioramento della comunicazione con le strutture coinvolte nei vari processi (<https://www-aq.unipv.it>).
2. Il PQA svolge un ruolo centrale nel monitoraggio e nel miglioramento della qualità, grazie a procedure e linee guida ben definite e aggiornate che dimostrano un impegno significativo verso tutti i processi di assicurazione della qualità dell'Ateneo.
3. La presenza di rappresentanti del personale docente e di quello tecnico-amministrativo nei processi decisionali garantisce una partecipazione inclusiva e diversificata. I numerosi organismi consultivi dimostrano anche la partecipazione attiva ed inclusiva dei portatori di interesse.
4. L'Università di Pavia è dotata di un sistema di comunicazione interna molto efficace, organizza inoltre incontri regolari e dispone di un sito dedicato per la consultazione delle linee guida e dei documenti relativi ai processi di AQ.
5. La comunicazione tra Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità è costante e ben documentata da numerosi incontri formali e informali. La relazione del PQA è presentata e discussa ogni anno in Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione e viene illustrata annualmente in una delle sedute del Nucleo di Valutazione, come anche riportato nei verbali allegati al documento di Autovalutazione.

Aree di miglioramento:

1. In riferimento al ruolo del PQA si rileva che, nonostante nel riesame del sistema di governo sia stata valutata l'opportunità di inserirlo nello statuto attraverso il lavoro preparatorio di una specifica commissione, durante i colloqui in sede è più volte emersa l'importanza di procedere in tempi rapidi in tal senso, anche ai fini di migliorare la cultura della qualità e catalizzare maggiormente i processi di AQ già avviati in Ateneo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo è in possesso di un sistema di controllo di gestione che consente di supportare le decisioni dei processi chiave dell'Ateneo.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Statuto dell'Università degli Studi di Pavia

Descrizione: Statuto dell'Università degli Studi di Pavia

Dettagli: <https://portale.unipv.it/sites/default/files/2022-11/Statuto.pdf>

File: 001_Statuto.pdf

-
- **Titolo:** Allegato 2 - Regolamento Generale di Ateneo

Descrizione: Regolamento Generale di Ateneo

Dettagli: <https://portale.unipv.it/sites/default/files/2022-11/Regolamento generale di Ateneo.pdf>

File:002_Regolamento generale di Ateneo.pdf

- **Titolo:**Allegato 3 - Struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo
Descrizione:Struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo
Dettagli:https://www-aq.unipv.it/wp-content/uploads/2024/03/PQA-Struttura-organizzativa-e-responsabilita%CC%80-a-livello-di-Ateneo_15.11.2023.pdf
File:003_PQA-Struttura-organizzativa-e-responsabilità-a-livello-di-Ateneo.pdf
- **Titolo:**Allegato 4 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo
Descrizione:Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo
Dettagli:https://unipv.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina773_organigramma.html
File:004_OrganigrammaPerPortale_2024..pdf
- **Titolo:**Allegato 5 - Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo
Descrizione:Ultima revisione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo approvata dagli Organi di Governo nelle sedute di maggio 2024
Dettagli:<https://www-aq.unipv.it/wp-content/uploads/2024/06/PQA-Sistema-di-Assicurazione-della-Qualità-di-Ateneo-2024.04.18.pdf>
File:005_PQA-Sistema-di-Assicurazione-della-Qualità-di-Ateneo.pdf
- **Titolo:**Allegato 9 - Verbale incontro ProRettori dell'11 dicembre 2023
Descrizione:Verbale incontro ProRettori dell'11 dicembre 2023 dedicato all'analisi dei contenuti della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione
Dettagli:
File:009_Verbale incontro MR 11dic2023.pdf
- **Titolo:**Allegato 11 - Regolamento Consulta PTA e CEL
Descrizione:Regolamento per la costituzione e il funzionamento della Consulta dei Personale Tecnico Amministrativo e dei Collaboratori Esperti Linguistici
Dettagli:
File:011_Regolamento di Ateneo per la costituzione e il funzionamento della Consulta del PTA e dei collaboratori esperti linguistici (CEL).pdf
- **Titolo:**Allegato 6 - Delibera del Senato Accademico Relazione annuale PQA AA 2022/2023
Descrizione: Delibera del Senato Accademico n.217/2023 del 24 ottobre 2023 - Discussione di indirizzo relativa alla Relazione annuale PQA AA 2022/2023
Dettagli:
File:006_Delibera_SA_RelazionePQA.pdf
- **Titolo:**Allegato 7 - Delibera Consiglio di Amministrazione Relazione annuale PQA AA 2022/2023
Descrizione:Delibera n.351/2023 del Consiglio di Amministrazione del 31 ottobre 2023 - Discussione d'indirizzo Relazione annuale PQA AA 2022/2023
Dettagli:
File:007_Delibera_CDA_RelazionePQA.pdf
- **Titolo:**Allegato 8 - Relazione annuale del PQA AA 2022/2023
Descrizione:Relazione annuale del PQA AA 2022/2023 approvata dal PQA nella seduta del 12 luglio 2023
Dettagli:
File:008_Relazione PQA 2022-23 con allegati.pdf
- **Titolo:**Allegato 10 - Consulta dei Direttori di Dipartimento
Descrizione:Pagina web in cui sono descritti compiti, composizione e calendario sedute della Consulta dei direttori di dipartimento

Dettagli: <http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/organi-di-governo/articolo9731.html>

Documenti a supporto

- **Titolo:** Allegato 1 Supporto - Costituzione del GdL AVA3

Descrizione: Decreto Rettorale di costituzione Gruppo di Lavoro per l'adeguamento al nuovo modello di accreditamento periodico AVA 3

Dettagli:

File: 001S_GDL AVA3.pdf

A.3)

A.3) Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati

A.3.1 L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR.

A.3.2 I risultati del monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Autovalutazione:

Il sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati prevede due momenti formalizzati e sistematici: il primo è relativo al monitoraggio degli indicatori di valore pubblico definiti nel PIAO in coerenza con gli obiettivi strategici, il secondo riguarda gli indicatori gestionali che incidono sulla valutazione della componente amministrativa. In entrambi i casi, gli indicatori sono individuati comprendendo quelli proposti dal Ministero e/o dall'ANVUR al fine di determinare anche, dove possibile, il posizionamento dell'Ateneo rispetto all'andamento nazionale. L'Ateneo ha anche costruito un sistema di cruscotti che riporta il valore degli indicatori di maggior interesse così da rendere possibile il monitoraggio dei loro valori da parte degli attori istituzionali interessati (Allegato 1 supporto).

In concomitanza alla predisposizione dell'aggiornamento annuale del PIAO relativo al triennio successivo, si procede ad effettuare il monitoraggio dei valori realizzati dagli indicatori di "valore pubblico" dell'anno appena trascorso al fine di verificare se gli stessi siano in linea con i valori attesi (Allegato 1). Il monitoraggio, pur nella consapevolezza che alcuni valori potrebbero non essere consolidati considerando che l'anno oggetto di indagine si è da poco concluso, consente di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e di programmare le necessarie azioni gestionali correttive. Queste ultime possono essere così contestualmente inserite nei piani di attività dei dirigenti per il periodo successivo. In alcuni casi, tuttavia, considerando che il processo annuale di implementazione del PIAO risulta necessariamente in fase iniziale, al fine di migliorare la misurazione dei fenomeni indagati e la calibrazione dei target, si è ritenuto opportuno aggiungere o modificare gli indicatori e correggere alcuni target. In sintesi, il monitoraggio sui target relativi all'anno 2023, ha evidenziato un buon tasso di raggiungimento dei risultati attesi. Nei casi in cui ciò non è avvenuto, anche se lo scostamento dal target è di lieve entità, si è comunque provveduto ad identificare azioni correttive da sviluppare nel corso del 2024.

Gli obiettivi organizzativi cadenzati nel PIAO sono soggetti a un monitoraggio continuo da parte dei soggetti a cui sono stati affidati, ma si prevede un monitoraggio semestrale formalizzato. Al termine del primo semestre dell'anno, infatti, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere (come previsto dall'art. 6 del d.lgs. 150/2009) che hanno per oggetto tutti gli obiettivi organizzativi inseriti nel PIAO ad inizio anno. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. Il monitoraggio viene effettuato attraverso apposite schede di monitoraggio (Allegato 2) accompagnate, per quanto riguarda le revisioni di maggior rilievo da relazioni esplicative che analizzano in modo dettagliato le variazioni proposte e le sottostanti motivazioni (si veda ad esempio, per l'anno 2024, la relazione relativa alla revisione piano trasformazione digitale, Allegato 3)

Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e successivamente comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria. Dopo aver così concordato quale siano gli esiti del monitoraggio in itinere e individuati gli interventi correttivi da apportare, gli stessi vengono sottoposti al vaglio del Nucleo di Valutazione che, nel suo ruolo di Organismo Indipendente di Valutazione, esprime parere vincolante in relazione alla successiva approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo (Allegati 4 e 5).

L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi e si conclude, se approvate dal Consiglio di Amministrazione, con l'inserimento delle variazioni degli obiettivi e dei target degli indicatori della performance organizzativa e individuale con la pubblicazione delle schede revisionate nella intranet accessibile con le credenziali di Ateneo.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno n avviene con la presentazione della Relazione Integrata sulla Performance anno n da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno n+1.

In sede di rendicontazione finale, si verificano i valori conseguiti nell'anno rispetto ai target prefissati sia per gli obiettivi strategici che per quelli gestionali. Il processo di rendicontazione finale prende l'avvio nel mese di marzo e termina entro il mese di maggio dell'anno successivo. Nella Relazione Integrata sulla Performance (Allegato 6) vengono evidenziati sia i risultati conseguiti in relazione agli indicatori di 'Valore Pubblico' sia i risultati degli obiettivi di performance organizzativa. Questi ultimi sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa o di risultati intermedi (nel caso di obiettivi pluriennali), individuati nelle schede obiettivi allegate al PIAO. La rendicontazione dei risultati viene effettuata dal Dirigente attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate, riportano i valori degli indicatori di risultato predefiniti e le indicazioni relative alla documentazione che certifica il raggiungimento del risultato (Allegato 7). Tale documentazione deve essere costituita da documenti ufficializzati all'interno di comunicazioni e/o delibere di organi interni, Commissioni, ecc. Questa fase viene definita "misurazione del risultato". Alla fase di misurazione, segue la cosiddetta fase di 'Valutazione del risultato' che analizza le evidenze rendicontate, valutandone la completezza nonché l'effettiva rispondenza ai requisiti stabiliti. Questa fase prevede, inoltre, una valutazione di 'outcome' o, comunque, di qualità del risultato raggiunto espressa dagli stakeholder di riferimento, ovvero utenti interni, esterni e delegati di riferimento.

I risultati delle azioni di monitoraggio e dei risultati conseguiti vengono quindi sistematicamente e approfonditamente analizzati al fine di identificare quali possano essere le azioni di miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo da inserire nell'ambito della revisione delle linee strategiche e/o nell'ambito delle azioni gestionali da assegnare alla Direzione Generale e ai dirigenti dell'Ateneo. Il processo di attribuzione degli obiettivi, l'identificazione dei target ad essi correlati, e la verifica dei risultati organizzativi, nonostante i significativi progressi compiuti, evidenzia il permanere di alcune criticità. L'eterogeneità delle strutture dirigenziali e delle specifiche competenze loro attribuite rende complessa l'individuazione di obiettivi ugualmente sfidanti mentre la valutazione dei risultati conseguiti ancora non riesce ad esprimere pienamente l'effetto delle azioni realizzate in quanto non sempre è possibile misurarne in modo soddisfacente gli impatti. Peraltro, in sede di elaborazione del PIAO 2023-2025 e 2024-2026, in relazione alla specificità della missione dell'Ateneo, per ogni obiettivo strategico sono stati individuati alcuni indicatori di output/outcome che si ritengono adeguati alla misurazione del Valore Pubblico (outcome/impatti), anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda 9 ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL). Occorre anche evidenziare che l'identificazione di adeguati indicatori di impatto rappresenti un'operazione non banale, soprattutto per fenomeni complessi il cui andamento risente dell'effetto di molteplici fattori, alcuni dei quali non sono dipendenti dall'azione dell'Ateneo né sono modificabili nel breve periodo. In ogni caso, anche al fine di garantire coerenza con il sistema di AQ, ove possibile sono stati adottati gli stessi indicatori di Ateneo presenti nel Cruscotto ANVUR. A titolo esemplificativo si citano il Tasso di abbandono (definito come il complemento ad uno dell'indicatore iA14), il Tasso di laurea in corso (indicatore iA2), la Percentuale studenti con titolo straniero (indicatore iA12) e gli Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale IP, tasso di indebitamento IDEB).

Il sistema di monitoraggio dell'Ateneo prevede, inoltre, la disponibilità di un sistema di cruscotti che consente agli attori istituzionali, in relazione a specifiche esigenze conoscitive e decisionali di verificare l'andamento delle variabili di interesse (studenti, costi del personale, indicatori Anvur, ecc).

Le attività di monitoraggio svolte dal PQA e dal Nucleo di Valutazione sono descritte nel dettaglio nelle autovalutazioni dell'ambito C.

Punti di Forza:

1. Il Piano Strategico di Ateneo e il PIAO sono strettamente connessi e soggetti ad un controllo continuo attraverso apposite schede di monitoraggio che legano ad ogni obiettivo indicatori adeguati e coerenti con il sistema di AQ. Il monitoraggio formalizzato e la verifica dello stato di avanzamento delle azioni sono svolti con cadenza semestrale.
2. Il costante monitoraggio da parte dell'Amministrazione consente l'adeguamento degli obiettivi e dei target per le valutazioni delle *performances* organizzative ed individuali che incidono sugli indicatori gestionali. Tutte le attività sono concordate a diversi livelli, validate dal Nucleo di Valutazione ed approvate dal Consiglio di Amministrazione.
3. Gli indicatori di impatto del Piano Strategico di Ateneo, legati alla misurazione del valore pubblico, fanno riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile, in armonia con l'Agenda 9 ONU 2023 ed i parametri elaborati da ISTAT e CNEL.
4. Le attività di monitoraggio sui target relativi all'anno 2023 (PSA e PIAO) hanno evidenziato un elevato tasso di raggiungimento dei risultati attesi.
5. La visita in sede ha evidenziato l'importante lavoro svolto dal Presidio della Qualità e dal Nucleo di Valutazione nella pianificazione e gestione dei processi di valutazione e di monitoraggio.

Aree di miglioramento:

1. La recente riorganizzazione voluta dall'Ateneo, seppur solida e strutturata, come confermato durante la visita in sede, necessita di ulteriori azioni per completare l'allineamento del Sistema di Governo al Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo al fine di una ottimale revisione delle linee strategiche e della conseguente verifica dei risultati organizzativi raggiunti e del loro consolidamento. Infatti, il processo di revisione del Sistema di Governo è appena cominciato (delibera Senato Accademico n. 201 del 15/07/2024 e del CdA n. 325 del 23/07/2024) al fine di valutare quali proposte debbano essere recepite dalla normativa interna (Statuto, Regolamento Generale, Regolamenti specifici e linee guida).

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

È presente un sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti che copre molti obiettivi strategici ed è in parte utilizzato per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Monitoraggio indicatori di Valore Pubblico
Descrizione: Monitoraggio indicatori di Valore Pubblico, documento allegato PIAO 2024-2026
Dettagli: https://unipv.portaleamministrazionetrasparente.it/archiviofile/unipv/utente3719/PIAO/2024-2026/Allegato_8-Monitoraggio_dei_valori_realizzati_dagli_indicatori_di_%E2%80%9Cvalore_pubblico%E2%80%9D_2023.pdf
File: 001 - Monitoraggio dei valori realizzati dagli indicatori di "valore pubblico" 2023.pdf
- **Titolo:** Allegato 2 - Schede revisione obiettivi
Descrizione: Schede di monitoraggio e conseguente revisione obiettivi di performance organizzativa attribuiti alla Direzione Generale e alle Aree Dirigenziali - Anno 2024. Allegato alla Delibera n.311/2024 Consiglio di Amministrazione del 23 luglio 2024
Dettagli:
File: 002_Schede revisione obiettivi PIAO.pdf
- **Titolo:** Allegato 3 - Revisione del Piano Agenda Digitale 2024
Descrizione: Revisione del Piano Agenda Digitale 2024 allegato alla Delibera n.311/2024 del Consiglio di Amministrazione del 23 luglio 2024
Dettagli:
File: 003_Relazione revisione piano agenda digitale.pdf
- **Titolo:** Allegato 4 - Estratto verbale Nucleo di Valutazione del 16 luglio 2024
Descrizione: Estratto verbale Nucleo di Valutazione del 16 luglio 2024 parere in merito al monitoraggio della performance in corso d'anno
Dettagli:
File: 004_Parere NUV monitoraggio performance.pdf
- **Titolo:** Allegato 5 - Delibera Consiglio di Amministrazione revisione del PIAO 2024-2026
Descrizione: Delibera n.311/2024 del Consiglio di Amministrazione del 23 luglio 2024 - revisione del PIAO 2024-2026
Dettagli:
File: 005_Delibera CDA revisione obiettivi.pdf
- **Titolo:** Allegato 6 - Relazione Integrata sulle Attività di Ateneo anno 2023
Descrizione: Relazione Integrata sulle Attività di Ateneo anno 2023
Dettagli: https://unipv.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina715_relazione-sulla-performance.html
File: 006_RELAZIONE INTEGRATA SULLE ATTIVITA DI ATENEO 2023.pdf
- **Titolo:** Allegato 7 - Schede Risultato performance organizzativa 2023
Descrizione: Schede Risultato performance organizzativa 2023. Allegato alla Relazione Integrata sulle Attività dell'Ateneo 2023
Dettagli: https://unipv.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina715_relazione-sulla-performance.html
File: 007_RISULTATI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2023.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** Allegato 1 supporto - Sistema cruscotti in uso presso l'Università di Pavia
Descrizione: Panoramica del sistema di cruscotti attualmente in uso presso l'Ateneo con screenshot esemplificativi delle varie schermate
Dettagli:

A.4)

A.4) Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.4.1 Il funzionamento del Sistema di Governo è periodicamente aggiornato con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A.4.2 Il funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità è periodicamente sottoposto a riesame interno con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A.4.3 Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti/dottorandi possono facilmente comunicare agli Organi di Governo e alle strutture responsabili dell'AQ le proprie osservazioni e proposte di miglioramento, anche attraverso le rilevazioni di cui ai punti B.1.1.6 e B.1.2.6.

A.4.4 Gli Organi di Governo, al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche e strategie e di raggiungere gli obiettivi fissati, effettuano periodicamente il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, ne prendono in considerazione gli esiti e attuano le azioni di miglioramento necessarie. Il Sistema di Governo assicura la diffusione dei risultati delle valutazioni e del riesame ai responsabili della gestione in qualità delle attività.

Autovalutazione:

Il Sistema di governo dell'Ateneo è rappresentato dall'insieme degli organi di governo definiti nella L. 240/2010 (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale), e da altri organi definiti nello Statuto, nel Regolamento Generale di Ateneo e/o in altre delibere.

Lo Statuto di Ateneo è il principale documento che regola la vita dell'università, definendo i principi, l'organizzazione e il funzionamento dell'Ateneo (Allegato 1). Nello Statuto è prevista una composizione degli organi di Ateneo rappresentativa delle sue componenti. Le norme di attuazione dello Statuto sono contenute nel Regolamento Generale di Ateneo (Allegato 2) che stabilisce le modalità di elezione e di nomina degli organi dell'Ateneo, delle rappresentanze in essi presenti e determina i criteri e le modalità di elezione e partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi dell'Università. Il Regolamento Generale fissa, inoltre, le norme relative all'organizzazione e alle procedure di funzionamento degli organi centrali di governo, alle modalità di istituzione, attivazione e disattivazione delle strutture di didattica e di ricerca.

Il Sistema di Governo dell'Università di Pavia è periodicamente soggetto a riesame al fine di favorire il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica. Il Riesame del Sistema di Governo consiste in un'analisi delle regole, delle modalità operative e procedurali che determinano il funzionamento del Sistema di Governo al fine di determinare una proposta complessiva di interventi da attuare a vari livelli per migliorare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Governo nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Il processo di riesame prende le mosse da un gruppo di lavoro ristretto (Cabina di Regia del Riesame) che vede la partecipazione del Rettore, dei Pro-rettori e del Direttore Generale, affiancati, con un ruolo di supporto metodologico, dal Presidente del Presidio della Qualità e da alcuni membri del Nucleo di Valutazione, ciascuno per le proprie competenze. Gli esiti del riesame vengono poi presentati agli Organi di Governo: Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione affinché ne prendano in considerazione gli esiti finali e possano attuare le azioni di miglioramento necessarie.

Gli output del riesame previsti, indipendentemente dall'oggetto del riesame, sono:

- aggiornamento dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo
- la definizione degli obiettivi e le azioni di miglioramento con indicatori annessi e definizione delle risorse necessarie; aggiornamento, ove necessario, delle strategie di governance e sistema di deleghe connesso;
- aggiornamento degli indicatori target del Programma Strategico;
- aggiornamento del PIAO;

Il Riesame viene effettuato prendendo in esame la seguente documentazione relativa all'annualità in corso o immediatamente precedente:

1. Statuto e Regolamento generale di Ateneo
2. Programma Strategico
3. Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione
4. Documenti di Programmazione Strategica dei Dipartimenti
5. Relazione annuale del Nucleo di Valutazione
6. Relazione annuale del PQA
7. Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità

8. Relazione Integrata sulla Performance

9. Documenti relativi al monitoraggio degli obiettivi strategici e organizzativi e degli indicatori ad essi connessi

10. Bilancio di previsione - schemi di bilancio e relazione illustrativa

11. Bilancio consuntivo - prospetti di bilancio, relazione e nota integrativa

Lo Statuto attualmente in vigore nell'Ateneo è quello emanato post-Legge Gelmini e non è stato modificato. Il Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo del 2024, è stato avviato dalla cd. Cabina di Regia del Riesame (Rettore, Pro-rettori, Direttore Generale, Presidio Qualità e Nucleo di Valutazione) quale momento di riflessione e di discussione per verificare le modalità di funzionamento del Sistema stesso nonché per esaminare gli eventuali stimoli al cambiamento emersi dalla comunità accademica. Nell'ambito del processo di riesame dell'anno 2024 (Allegato 3), la Governance ha ritenuto che, valorizzando gli elementi emersi dal dibattito istituzionale interno e dall'esperienza maturata in questi 12 anni di vigenza dello Statuto di Ateneo, si possa ora avviare un iter revisionale identificando le modifiche statutarie o regolamentari utili al miglioramento degli aspetti organizzativi e funzionali. L'intento, quindi, è quello di esaminare approfonditamente gli aspetti emersi come aree di miglioramento/completamento nonché le buone prassi già attuate per identificare quali debbano effettivamente essere recepite dalla normativa interna e a quali livelli (Statuto, Regolamento Generale, Regolamenti specifici, linee guida). Sugli aspetti specifici analizzati al fine di avviare l'iter di revisione, si veda il documento allegato Riesame del funzionamento del Sistema di Governo 2024. In particolare, considerando il ruolo fondamentale nel quadro della disciplina AVA e della sua realizzazione è stata sottolineata la necessità dell'Inserimento tra gli Organi di Governo centrali del **Presidio della Qualità di Ateneo**, istituito ai sensi del DM 47/2013 ma non previsto a livello statutario e di rivedere la composizione del Senato prevedendo la partecipazione di tutti i Direttori di Dipartimento. Al momento, il Senato Accademico è composto da 10 Direttori di Dipartimento su 18. Tutti i Direttori partecipazione alla Consulta dei Direttori di Dipartimento che, peraltro, rappresenta una Commissione con soli compiti consultivi in materia di ricerca e di didattica. La Consulta dei Direttori di Dipartimento, tuttavia, ha assunto nei fatti un ruolo importante nell'ambito dei momenti di confronto/comunicazione con gli Organi di Governo in termini di valutazione delle proposte di miglioramento del funzionamento dell'Ateneo.

Nel mese di luglio 2024, il documento che illustra i risultati del riesame del funzionamento del Sistema di Governo è stato sottoposto alla discussione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione affinché fossero deliberati i successivi passi da intraprendere. (Allegato 4 e 5).

Il sistema di AQ di Ateneo viene periodicamente aggiornato a seguito delle attività di riesame del PQA sul funzionamento del sistema di AQ: la versione approvata nel 2019, che a sua volta rivedeva il sistema approvato nel 2017, è stata recentemente rivista a seguito del riesame condotto nel secondo semestre del 2023 da parte del PQA, che ha esaminato punti di forza e criticità del sistema e ne ha proposto una revisione per tenere conto sia delle novità di AVA 3 sia delle criticità emerse nei vari cicli di monitoraggio della didattica, ricerca e terza missione. La nuova versione del Sistema di Assicurazione della Qualità è stata approvata dal CdA su parere favorevole del Senato Accademico a maggio 2024 (Allegato 6, 7 e 8).

Annualmente, l'Amministrazione provvede ad effettuare rilevazioni di gradimento dei servizi offerti sia agli utenti interni che a quelli esterni i cui risultati vengono analizzati nell'ambito delle riunioni periodiche che la Direzione Generale organizza per incontrare i dirigenti, i capiservizio e i Segretari Amministrativi di Dipartimento al fine di evidenziare eventuali criticità e prevedere gli opportuni interventi correttivi. L'Amministrazione partecipa ormai da molti anni al progetto Good Practice che prevede la somministrazione di questionari di gradimento dei servizi, consentendo in questo modo di disporre di un valore di riferimento realizzato dalla media degli Atenei appartenenti allo stesso cluster dimensionale di appartenenza. La rilevazione dei servizi viene svolta on-line tra febbraio e luglio, diversificando sia le tempistiche che le modalità di somministrazione a seconda delle categorie di utenti. In particolare, per quanto riguarda le modalità, per il questionario rivolto a DDA e PTA è stato utilizzato l'applicativo open-source "Limesurvey" mentre il questionario rivolto agli studenti viene erogato attraverso un'apposita sezione all'interno dell'area riservata di Esse3. Per garantire la confrontabilità, la scala di valutazione ha sempre come range 1-6, con valori crescenti al crescere della soddisfazione per l'item valutato. Nella Relazione sulla Performance viene inserito un apposito paragrafo dedicato all'analisi dei risultati ottenuti dalle rilevazioni di customer satisfaction all'interno del quale sono riportati i punteggi medi calcolati da GP nell'ultimo triennio. In particolare, viene predisposta una tabella che riporta i valori ottenuti dall'Università di Pavia rapportati alla media del cluster dimensionale di appartenenza. Data la numerosità di studenti, l'Università di Pavia rientra nel cluster "Grandi Atenei" che, nell'edizione del 2023 (con riferimento al 2023), comprende l'Università della Calabria, l'Università di Catania, l'Università di Chieti, l'Università di Ferrara, l'Università di Messina, l'Università di Milano Bicocca, l'Università di Milano Cattolica, l'Università di Modena e Reggio Emilia, l'Università di Parma, l'Università di Perugia, l'Università di Salerno, il Politecnico di Torino, l'Università di Venezia e l'Università di Verona. (Allegato 9 Si veda la Relazione sulla Performance, Paragrafo 3.8.2 indagine della Customer Satisfaction)

Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti/dottorandi possono facilmente comunicare agli Organi di Governo e alle strutture responsabili dell'AQ le proprie osservazioni e proposte di miglioramento in relazione ai numerosi canali 'di ascolto' che sono stati previsti. Lo Statuto prevede che il Rettore indica almeno ogni due anni una Conferenza di Ateneo aperta a tutte le componenti, per illustrare le attività, i programmi e le prospettive dell'Università. Nell'ambito del mandato dell'attuale Rettore sono state indette conferenze di Ateneo sui diversi temi (Allegato 10)

I rappresentanti delle diverse componenti presenti all'interno degli Organi di Governo (docenti, personale tecnico-amministrativo e CEL, studenti) possono presentare istanze o mozioni di indirizzo da discutere nell'ambito delle riunioni sia del Senato che del Consiglio di Amministrazione. Nel corso del mandato dell'attuale Rettore ne sono state presentate circa settanta (Allegati 11 e 12).

Anche le segnalazioni che pervengono via mail da parte di docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti alla segreteria del

Rettore o del Direttore Generale vengono sempre prese in carico nel giro di pochi giorni. La presa in carico comporta una risposta articolata al mittente e, quando opportuno, una corrispondente segnalazione di criticità al responsabile del processo coinvolto affinché sia consapevole della segnalazione e possa essere valutata la necessità di azioni correttive adeguate ad evitare il ripetersi di situazioni critiche.

Analogamente gli elementi di criticità che emergono dalle Relazioni delle Paritetiche vengono segnalati ai referenti di Ateneo affinché vengano presi in carico e si traducano in azioni correttive da realizzare (Allegato 13).

Gli Organi di Governo dell'Ateneo ritengono che l'architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità nel suo complesso sia adeguata, efficiente ed efficace nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti. Peraltro, nell'ambito del processo di riesame dell'anno 2024, si è ritenuto che, valorizzando gli elementi emersi dal dibattito istituzionale interno e dall'esperienza maturata in questi 12 anni di vigenza dello Statuto di Ateneo, possa essere avviato un iter revisionale identificando le modifiche statutarie o regolamentari utili al miglioramento degli aspetti organizzativi e funzionali. L'intento, quindi, è quello di esaminare approfonditamente gli aspetti emersi come aree di miglioramento/completamento nonché le buone prassi già attuate per identificare quali debbano effettivamente essere recepite dalla normativa interna e a quali livelli (Statuto, Regolamento Generale, Regolamenti specifici, linee guida). Per questo motivo, come già anticipato, nel mese di luglio 2024 l'esito del riesame del Sistema di Governo è stato sottoposto alla discussione del Senato Accademico affinché potessero essere deliberati i successivi passi da intraprendere.

Il sistema di monitoraggio e di revisione della documentazione strategica è sistematico, grazie anche al contributo di prorettori e delegati che assumono un ruolo attivo congiuntamente a quello del Presidio di Qualità nell'analisi dei Piani triennali dei Dipartimenti e delle relative relazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi per assicurare la coerenza delle azioni, indicatori e risorse necessarie e le strategie definite all'interno del Programma Strategico di Ateneo. Il quadro che emerge dai monitoraggi intermedi degli obiettivi di performance e strategici del 2023, seppur in continua evoluzione, è positivo. Alcuni obiettivi sono già stati raggiunti o è possibile fare una previsione positiva per il loro raggiungimento.

Tutti i documenti che evidenziano i risultati ottenuti in seguito alle valutazioni effettuate e al riesame vengono illustrati nell'ambito di specifici punti all'o.d.g. delle riunioni del Rettore con i pro-rettori, degli Organi di Governo, e delle riunioni del CCO (Comitato di Coordinamento Operativo che comprende la Direzione Generale e tutti i responsabili di unità organizzative di II livello) e successivamente pubblicati sul sito dell'Ateneo.

Punti di Forza:

1. Il Sistema di Governo, così come il Sistema di AQ, sono costantemente ed efficacemente monitorati.
2. Il Sistema AQ e i processi di AQ coinvolgono tutte le componenti accademiche e rappresentano un modello consolidato ed efficace di supporto alle politiche di pianificazione strategica della Governance. In tutti gli incontri durante la visita in sede è apparsa evidente la grande attenzione alle politiche di AQ e all'uso degli strumenti migliori per la valutazione ed il monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni proposte.
3. La costituzione di una cabina di regia, comprendente PQA e NdV, a supporto dei processi di riesame periodico è elemento di garanzia per la sistematicità delle azioni di monitoraggio, valutazione e diffusione e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La visita in sede ha confermato il lavoro svolto che ha consentito di porre sempre maggiore attenzione alla verifica delle criticità e al loro superamento.
4. L'Ateneo dispone di una buona organizzazione per la comunicazione, trasmissione e diffusione delle proposte ed osservazioni da parte delle sue diverse componenti accademiche: docenti, personale tecnico amministrativo e studenti.
5. L'Ateneo partecipa da diversi anni al progetto Good Practice con inserimento nella Relazione sulla Performance di un apposito paragrafo dedicato all'analisi dei risultati ottenuti dalle rilevazioni.

Aree di miglioramento:

1. Il processo di riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, seppure ben strutturato e coerente, è recente (approvato dal Senato Accademico il 18/03/2024 e dal CdA il 26/03/2024) e, pertanto, necessita di un costante monitoraggio dei processi per verificare l'efficacia delle azioni proposte ed il loro consolidamento.
2. La revisione dello Statuto, ben delineata nell'Autovalutazione è in corso, ma ancora da completare (delibera Senato Accademico n. 201 del 15/07/2024 e delibera del CdA n. 325 del 23/07/2024) con l'importante intento di valutare quali proposte

(ben 10) debbano essere recepite dalla normativa interna (Statuto, Regolamento Generale, Regolamenti specifici, linee guida). Tra le priorità il riconoscimento formale del ruolo del PQA (nelle more della revisione il Coordinatore del Presidio dal 18-01-2024 è stato inserito nella squadra di Governo del Rettore quale Delegato per la Qualità), la ridefinizione della composizione del Senato, che ipotizza la partecipazione di tutti i Direttori di Dipartimento, ed il rafforzamento del ruolo attribuito ai Collegi, con il fine del miglioramento delle politiche e del raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Il Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo viene effettuato sistematicamente ogni anno. Vengono sistematicamente attivate azioni conseguenti misurandone l'efficacia.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Statuto dell'Università degli Studi di Pavia
Descrizione: Statuto dell'Università degli Studi di Pavia
Dettagli: <https://portale.unipv.it/sites/default/files/2022-11/Statuto.pdf>
File: 001_Statuto.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Regolamento Generale di Ateneo
Descrizione: Regolamento Generale di Ateneo
Dettagli: <https://portale.unipv.it/sites/default/files/2022-11/Regolamento%20generale%20di%20Ateneo.pdf>
File: 002_Regolamento generale di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Riesame del funzionamento del Sistema di Governo 2024
Descrizione: Riesame del funzionamento del Sistema di Governo allegato alle Delibere n.201/2024 del Senato Accademico del 15 luglio 2024 e Delibera n.325/2024 del Consiglio di Amministrazione del 23 luglio 2024
Dettagli:
File: 003 - Riesame Sistema di governo.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Delibera Senato Accademico Riesame del Sistema di Governo
Descrizione: Delibera del Senato Accademico n. 201/2024 del 15 luglio 2024
Dettagli:
File: 004 - Riesame Sistema di governo delibera SA.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Delibera Consiglio di Amministrazione Riesame del Sistema di Governo
Descrizione: Delibera n.325/2024 del Consiglio di Amministrazione del 23 luglio 2024 - Riesame del Sistema di Governo
Dettagli:
File: 005 - Riesame Sistema di governo Delibera CdA.pdf

- **Titolo:** Allegato 6 - Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo
Descrizione: Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo allegato alla delibera del Senato Accademico n.143/2024 del 21 maggio 2024 e alla delibera del Consiglio di Amministrazione n.234/2024 del 28 maggio 2024
Dettagli:
File: 006_PQA-Sistema-di-Assicurazione-della-Qualità-di-Ateneo-2024.04.18.pdf

- **Titolo:** Allegato 7 - Delibera del Senato Accademico revisione del Sistema di Assicurazione della Qualità
Descrizione: Delibera n.143/2024 del Senato Accademico del 20 maggio 2024 - Revisione del Sistema di Assicurazione della Qualità
Dettagli:

File:007_Revisione_sistema_AQ_SA.pdf

- **Titolo:**Allegato 8 - Delibera del Consiglio di Amministrazione revisione del Sistema di Assicurazione della Qualità
Descrizione:Delibera n. 234/2024 del Consiglio di Amministrazione del 28 maggio 2024 - Revisione del Sistema di Assicurazione della Qualità
Dettagli:
File:008_Revisone_sistema_AQ_CdA.pdf
 - **Titolo:**Allegato 9 - Relazione Integrata sulle Attività di Ateneo anno 2023
Descrizione:Relazione Integrata sulle Attività di Ateneo anno 2023
D e t t a g l i :
<https://unipv.portaleamministrazionetrasparente.it/archiviofile/unipv/utente3719/Relazione%20performarnce/2024/RELAZIONE%20INTEGRATA%20SULLE%20ATTIVITA%20DI%20ATENEO%202023.pdf>
paragrafo 3.8.2 pag.137-142
File:009_RELAZIONE INTEGRATA SULLE ATTIVITA DI ATENEO 2023.pdf
 - **Titolo:**Allegato 11 - Elenco mozioni Senato Accademico
Descrizione:Elenco mozioni Senato Accademico da ottobre 2019 a luglio 2024
Dettagli:
File:011 - Mozioni SA da ottobre 2019 a luglio 2024.pdf
 - **Titolo:**Allegato 12 - Mozioni Consiglio di Amministrazione
Descrizione:Mozioni Consiglio di Amministrazione da ottobre 2019 a giugno 2024
Dettagli:
File:012 - Mozioni CDA da ottobre 2019 a giugno 2024.pdf
 - **Titolo:**Allegato 13 - Relazione annuale del PQA AA 2022/2023
Descrizione:Relazione annuale del PQA AA 2022/2023 approvata nella seduta del 12 luglio 2023
Dettagli:Allegati B, C, E, F.
File:013_Relazione PQA 2022-23 con allegati.pdf
 - **Titolo:**Allegato 10 - Conferenze di Ateneo
Descrizione:Lettera Rettore di convocazione Conferenza di Ateneo. L'Ateneo e la Città: progettare e rigenerare spazi per la conoscenza - 31 marzo 2022 e Locandina Conferenza di Ateneo: Formazione, Ricerca e Assistenza in Sanità. L'Università e il sistema pavese tra tradizione e innovazione. 22 novembre 2023
Dettagli:
File:010 - Conferenze di Ateneo.pdf
-

A.5)

A.5) Ruolo attribuito agli studenti

A.5.1 L'Ateneo assegna agli studenti un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico. La loro partecipazione è sollecitata e praticata a tutti i livelli.

Autovalutazione:

L'Ateneo ritiene di estrema importanza un ruolo attivo e partecipativo degli studenti nelle decisioni degli Organi di Governo sia a livello centrale che periferico. Per questo motivo, ha stabilito una loro partecipazione negli organi centrali e periferici prevedendo estese rappresentanze a tutti i livelli e la creazione di organismi con funzioni propositive e consultive come il Consiglio degli Studenti e la Commissione Permanente degli Studenti. Infatti, l'Università degli Studi di Pavia garantisce ai propri studenti, nel rispetto della Legge n. 236/1995 (art. 6) e dello Statuto di Ateneo (Allegato 1, art. 75), un congruo numero di rappresentanze elettive negli organi di governo centrali, quali Consiglio di Amministrazione e Senato accademico e periferici, quali Consigli di dipartimento, Consigli didattici.

Con lo Statuto (Allegato 1, art. 43), approvato dopo l'entrata in vigore della Legge n. 240/2010, rubricata "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", è stato previsto il nuovo organismo rappresentativo sopra richiamato, denominato Consiglio degli Studenti. Esso svolge funzioni propositive e consultive nei confronti degli organi dell'Ateneo ed è composto dai rappresentanti degli studenti negli organi di governo dell'Ateneo, dell'EDISU e da una rappresentanza degli studenti già presenti nei Consigli di dipartimento.

L'art.42 dello Statuto (Allegato 1) prevede anche la Commissione permanente degli studenti, la cui composizione paritetica e le cui funzioni sono stabilite con apposito regolamento, approvato dal Senato accademico, previa delibera del Consiglio di amministrazione. La commissione ha potere deliberativo in ordine alla ripartizione dei fondi destinati alla promozione e al sostegno delle attività culturali e ricreative degli studenti. I rappresentanti degli studenti eletti in Senato accademico e in Consiglio di amministrazione sono membri della commissione.

I rappresentanti degli studenti nel Senato Accademico vengono inseriti nelle varie commissioni costituite all'interno del Senato medesimo e che svolgono compiti istruttori, propositivi e consultivi nelle materie di loro competenza (Didattica, Ricerca scientifica, Trasferimento della conoscenza, Edilizia, Reclutamento e distribuzione risorse per il personale docente).

Il Regolamento Generale di Ateneo (Allegato 2, art. 65), disciplina l'istituzione delle Commissioni paritetiche dei Dipartimenti e delle Facoltà. Gli studenti vengono nominati dalle rappresentanze studentesche del Consiglio di Dipartimento per le CPDS istituite nell'ambito dei Dipartimenti, ovvero del Comitato direttivo della Facoltà per le CPDS istituite nell'ambito delle Facoltà, fra gli studenti iscritti ai corsi di studio afferenti al Dipartimento, ovvero coordinati dalla Facoltà. Qualora nel Consiglio di Dipartimento o nel Comitato direttivo della Facoltà non fossero presenti le rappresentanze studentesche, il Direttore di Dipartimento o il Presidente del Comitato direttivo informano la Commissione Permanente Studenti che, attraverso le rappresentanze studentesche ivi presenti, individua gli studenti da designare nella CPDS. Sono previste rappresentanze studentesche anche all'interno del Nucleo di Valutazione, nel Comitato per lo Sport Universitario, nonché all'interno dell'Ente per il diritto allo studio universitario – EDISU.

La modalità di individuazione delle rappresentanze studentesche nei precitati organi è costituita dalle elezioni, disciplinate dal Regolamento Generale di Ateneo, che si svolgono con cadenza biennale nel mese di maggio.

Negli anni passati, si è osservato che taluni Consigli di Dipartimento e Consigli didattici sono rimasti privi della componente studentesca a causa della mancata presentazione delle liste e delle candidature. Per scongiurare situazioni analoghe, per il biennio 2024-2026, al fine di assicurare una partecipazione piena e non meramente formale degli studenti nei consessi accademici, l'Ateneo ha stabilito di adottare il meccanismo della cd. "cooptazione" (Allegato 3). In caso di mancata elezione delle rappresentanze studentesche, nei Consigli di Dipartimento e Consigli didattici che siano rimasti privi della componente studentesca a causa della mancata presentazione delle liste e delle candidature, si adotterà la seguente soluzione: per ogni organo nel quale non verranno presentate candidature, l'Ateneo chiederà a ciascuna lista che abbia presentato le proprie candidature negli organi di governo (CdA e Senato) di individuare e designare n. 2 rappresentanti tra gli studenti iscritti ai corsi di studio in capo alla responsabilità delle strutture mancanti delle rappresentanze studentesche. Qualora i rappresentanti da eleggere fossero meno di tre oppure qualora le liste che hanno presentato candidature negli organi e che provvedono alla nomina fossero più di tre, ciascuna lista potrà individuare e designare un solo rappresentante. Gli studenti così designati avranno esclusivamente voto consultivo e funzione propositiva all'interno degli organi. Al fine di permettere l'integrazione degli organi collegiali con i nominativi individuati dalle liste, verrà assegnato un termine perentorio di 10 giorni.

Si rileva, infine, il pieno rispetto della percentuale minima del 15% della rappresentanza studentesca negli organi collegiali dell'Ateneo, prevista dal citato art. 6 della L. n. 236/1995:

Consiglio di Amministrazione: 2 rappresentanti degli studenti su 11 componenti complessivi, pari al 18,20%;

Senato accademico: 5 rappresentanti degli studenti su 29 componenti complessivi, pari al 17,2%;

Consigli di dipartimento e Consigli didattici: 20% ai sensi del Regolamento Generale di Ateneo.

All'o.d.g. del Senato e del Consiglio di Amministrazione è inserito il seguente titolo di classificazione delle delibere: Interpellanze, Mozioni e discussioni di indirizzo. L'inserimento di questo specifico titolo di classificazione ha inteso rappresentare uno strumento affinché possano essere discussi e approfonditi all'interno degli organi maggiori alcuni temi di particolare interesse per la comunità accademica. Le proposte relative agli argomenti da dibattere possono essere segnalate dai senatori e/o dai consiglieri durante le riunioni dell'organo al quale partecipano oppure indirizzate al Servizio Organi Collegiali con una semplice mail. Il Rettore, in qualità di Presidente degli organi, valuta le segnalazioni decidendo il loro inserimento all'o.d.g. delle sedute a venire. (Allegati 4 e 5)

Nel caso in cui le mozioni presentate dagli studenti non siano portate in discussione agli Organi, vengono comunque fornite le motivazioni per le quali non si ritiene opportuno il loro inserimento all'o.d.g. degli Organi. Le richieste in esse contenute vengono in ogni caso analizzate e prese in carico direttamente dagli uffici o viene motivata l'impossibilità dell'accoglimento.

In relazione a specifiche materie di particolare interesse per gli studenti, il Rettore direttamente o tramite i suoi delegati competenti, ha ricevuto i rappresentanti degli studenti per discutere approfonditamente dei temi in questione (Allegato 6).

Punti di Forza:

1. Il sistema di cooptazione definito nella delibera del Senato Accademico n.82/2024 del 18 marzo 2024 rappresenta uno strumento molto utile per colmare le eventuali vacanze nella componente studentesca all'interno degli Organi privi della quota di rappresentanza prevista.
2. Il sistema di ripartizione dei fondi destinati alla promozione ed al sostegno delle attività culturali, sottoposto di recente ad opportuno snellimento per quanto attiene alle procedure di rendicontazione, garantisce una matura estrinsecazione della plurale vocazione partecipativa studentesca, concorrendo alla centralità dell'esperienza dello studente.

Aree di miglioramento:

1. La rappresentanza studentesca, pur essendo presente in tutti gli Organi, non risulta sempre adeguatamente stimolata, al fine di garantire un contributo maturo e integrato ai processi decisionali. Ciò anche in considerazione dell'assenza di misure formative destinate ai rappresentanti degli studenti ad inizio del mandato e relative al ruolo della rappresentanza studentesca, al funzionamento istituzionale dell'Ateneo e dei CDS e ed ai temi dell'AQ, così come anche emerso durante i colloqui in visita.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Al fine di garantire un contributo maturo ed integrato ai processi decisionali, si raccomanda all'Ateneo di valutare l'istituzione di percorsi di formazione ed accompagnamento all'espletamento del mandato, destinati ai rappresentanti degli studenti e relativi al ruolo della rappresentanza, al funzionamento istituzionale dell'Ateneo e dei CdS, ed ai temi dell'AQ, con percorsi specifici per i CdS con rappresentanti studenti internazionali.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La rappresentanza studentesca è stimolata a partecipare in maniera attiva e alle proposte degli studenti è dato ampio credito.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Statuto dell'Università degli Studi di Pavia

Descrizione: Statuto dell'Università degli Studi di Pavia

Dettagli: <https://portale.unipv.it/sites/default/files/2022-11/Statuto.pdf>

File: 001_Statuto.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Regolamento Generale di Ateneo

Descrizione: Regolamento Generale di Ateneo

Dettagli: <https://portale.unipv.it/sites/default/files/2022-11/Regolamento%20generale%20di%20Ateneo.pdf>

File:002_Regolamento generale di Ateneo.pdf

- **Titolo:**Allegato 3 - Delibera Senato Accademico Elezioni studentesche designazione rappresentanti nelle strutture prive di candidati

Descrizione:Delibera n.82/2024 del Senato Accademico del 18 marzo 2024 - Elezioni studentesche designazione rappresentanti nelle strutture prive di candidati

Dettagli:

File:003_SA - Designazioni rappresentanti nelle strutture prive di candidati.pdf

- **Titolo:**Allegato 4 - Mozioni Senato Accademico

Descrizione:Mozioni Senato Accademico ottobre 2019 a luglio 2024

Dettagli:

File:004 - Mozioni SA da ottobre 2019 a luglio 2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 5 - Mozioni Consiglio di Amministrazione

Descrizione:Mozioni Consiglio di Amministrazione ottobre 2019 giugno 2024

Dettagli:

File:005 - Mozioni CDA da ottobre 2019 a giugno 2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 6 - Incontri Rettore con gli studenti

Descrizione:Elenco dettagliato degli incontri del Rettore con gli studenti dal 2019 al 2024

Dettagli:

File:006 - Incontri_MR_studenti.xlsx

B) GESTIONE DELLE RISORSE

In questo si valuta la capacità degli Atenei di gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione. Gli Atenei devono dotarsi di un adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo. Gli Atenei devono dimostrare la piena sostenibilità economico finanziaria delle attività svolte ed essere in possesso di un sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie in grado di mantenerla nel tempo. Gli Atenei devono altresì dimostrare di possedere un adeguato sistema per la programmazione e gestione delle strutture, delle attrezzature, delle tecnologie, dei dati, delle informazioni e delle conoscenze per le attività di didattica, di ricerca, di terza missione e per i servizi.

B.1) Risorse Umane

B.1.1) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca

B.1.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale docente e di ricerca, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

B.1.1.2 L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per assegnare le risorse di personale docente e di ricerca ai Dipartimenti e definire i principi generali e le politiche per il reclutamento e la progressione delle carriere.

B.1.1.3 L'Ateneo persegue l'innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca, anche attraverso il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi e il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali.

B.1.1.4 L'Ateneo favorisce, con proprie iniziative, la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca e dei tutor a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza, nel rispetto delle diversità disciplinari e ne valuta l'efficacia.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.1 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.1.5 L'Ateneo assegna premi e/o incentivi al personale docente e di ricerca sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione del corrispondente aspetto da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.1.6 L'Ateneo promuove e pratica regolarmente forme di ascolto del personale docente e di ricerca, ne diffonde i risultati e li utilizza per la revisione critica del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo e per il miglioramento dei servizi al personale docente e di ricerca.

Autovalutazione:

La programmazione del personale docente è un tema di grande rilievo strategico, ma anche estremamente delicato e potenzialmente divisivo. È evidente, infatti, che le scelte riguardo agli ingressi e alle promozioni del personale docente hanno effetti di medio-lungo periodo sulla qualità di un ateneo, condizionando in modo decisivo sia i margini di innovazione dell'offerta didattica, sia le capacità di ricerca e di diffusione delle conoscenze nella società. Ciò può favorire l'emersione di opzioni diverse e potenzialmente confliggenti riguardo a quali aree disciplinari siano da sostenere nel reclutamento. È dunque necessaria una stretta e continua collaborazione con i Dipartimenti, oltre che con i ProRettori al Personale, alla Didattica e alla Ricerca, in modo da definire scelte che massimizzino le potenzialità dell'Ateneo, in una visione di medio periodo che salvaguardi la sostenibilità dei corsi di laurea tradizionali e prestigiosi e, insieme, consenta di perseguire nuovi progetti nella didattica e nella ricerca. Ciò è in linea con gli obiettivi fissati nel Programma Strategico di Ateneo 2022-2025 (Allegato_1), in cui l'allargamento dell'offerta formativa si affianca alla necessità di potenziare i gruppi di ricerca maggiormente attivi con la creazione di una massa critica che permetta di competere efficacemente (pubblicazioni, progetti, fonti di finanziamento) in ambito nazionale ed internazionale.

Nell'ultimo triennio, in accordo con la Consulta dei direttori e con gli organi di governo, le procedure di suddivisione interna delle risorse sono state rinnovate adeguandole al mutato contesto nazionale, contemporaneamente valorizzando i parametri di continuità e di equilibrio interno. In particolare, sono state definite le seguenti priorità:

1. Costruzione di un quadro di riferimento sulle criticità a medio termine (pensionamenti, sostenibilità della didattica, sostegno nuove linee di ricerca) e relativa programmazione.
2. Condivisione con i Dipartimenti, attraverso la Consulta dei Direttori, di una programmazione triennale che garantisca uno sviluppo coordinato delle diverse aree.
3. Distinzione tra attribuzione di risorse ai Dipartimenti e all'Amministrazione centrale. Le risorse di personale ai singoli Dipartimenti dovranno essere considerate in modo unitario comprendendo oltre ai docenti, anche il personale tecnico e

amministrativo (quando direttamente funzionale allo svolgimento delle attività di ricerca).

4. Sostegno del ruolo integrale del personale docente. Il contributo a cui il personale docente è chiamato riguarda tutte tre le sue funzioni istituzionali: didattica, ricerca, organizzazione.

L'attuazione di queste linee guida si integra con l'individuazione delle risorse disponibili attraverso una valutazione di natura economico-finanziaria associata a indicazioni politiche di governo. L'ateneo stabilisce annualmente una dotazione di punti organico a disposizione dei dipartimenti calcolata sulla base dei parametri di assegnazione ministeriali/reintegro del turnover e dell'effettiva sostenibilità finanziaria. Successivamente, le procedure di suddivisione interna vengono elaborate in accordo con la Consulta dei direttori di dipartimento che ratifica i criteri di suddivisione interna e la conseguente programmazione dei dipartimenti.

L'equilibrio tra risorse potenziali ed effettivamente distribuite tiene anche conto di variabili intervenienti che, di anno in anno, possono modificare la percentuale di punti ridistribuita, rispetto alla totalità del turn over. Ad esempio, nell'ultimo biennio la percentuale di punti derivanti dal turnover è stata significativamente ridotta a seguito dell'assegnazione di risorse derivanti dal piano straordinario 2022-2025. Ciò ha permesso di razionalizzare la distribuzione delle risorse nel triennio successivo e di valutare l'impatto delle assunzioni di nuovi ruoli (Allegato_2 – programmazione 2022-2025 e Allegato_3 programmazione 2023-2026). Come si può notare il reintegro delle risorse derivanti dal turn-over è passato dal 70 al 50% circa, per effetto dell'assorbimento dei piani straordinari nella logica di una sostenibilità del bilancio a medio/lungo termine.

La revisione della programmazione a livello annuale (Allegato_4) consente una valutazione periodica di tutte le variabili e garantisce un reclutamento compatibile con la sostenibilità economica e finanziaria, in un intervallo ritenuto di garanzia per la tenuta del bilancio anche nel lungo periodo; questo permette di utilizzare risorse per altre strategie di investimento. Ciò è quanto avvenuto, ad esempio, quando la programmazione interna ha permesso di mettere in relazione il reclutamento di nuove risorse con lo sviluppo di un piano di rafforzamento della didattica che è iniziato con l'anno accademico 2021-2022 attraverso l'istituzione di 9 nuovi CdL (Allegato_5).

I criteri di suddivisione proposti dalla Governance sono stati ispirati da alcuni principi:

- Valorizzazione della quota di ritorno ai dipartimenti a seguito di pensionamenti e cessazioni (30% delle risorse disponibili)
- Mantenimento della quota a disposizione degli organi di governo per politiche di indirizzo didattico e scientifico, per programmi di incentivazione e aumento dell'attrattività (20% delle risorse)
- Mantenimento di un principio di equilibrio e continuità con i criteri e le assegnazioni degli anni precedenti. Il 50% delle risorse viene assegnato utilizzando parametri di numerosità complessiva dei singoli dipartimenti, di impatto dell'attività didattica e di qualità dell'attività di ricerca.

È importante sottolineare come le voci che compongono i criteri interni di suddivisione delle risorse rispondono a tre esigenze distinte e complementari per garantire l'efficacia delle politiche di reclutamento. La restituzione diretta al dipartimento riflette la necessità di reintegrare risorse in aree che hanno avuto dinamiche di pensionamenti tali da ridurre la qualità della ricerca o il mantenimento di una didattica di alto livello. L'utilizzo dei parametri di qualità scientifica e carico didattico riflette la necessità di dare ai dipartimenti uno strumento efficace per una programmazione interna che possa modificare il peso e la forza dei singoli gruppi o tematiche di ricerca al contempo rinforzando i corsi di laurea di nuova istituzione rispettando la necessità di avere sempre la numerosità necessaria dei docenti di riferimento richiesti dal ministero. Infine, le risorse a disposizione di iniziative strategiche e/o di pianificazione di ateneo, riflettono la necessità di disporre di risorse indipendenti dalla programmazione dipartimentale che possano essere utilizzate a discrezione degli organi di governo per specifiche iniziative di attrattività e rafforzamento didattico o scientifico.

Unitamente ai criteri più generali di suddivisione delle risorse, la politica di reclutamento interna è stata specificatamente indirizzata al supporto di chiamate dall'esterno, siano esse di docenti già in servizio presso altri atenei che di docenti stabilmente occupati all'estero e di vincitori di prestigiosi programmi di ricerca. Mediamente, nel triennio 2019-2022 sono state effettuate circa 10 chiamate/anno per docenti impegnati all'estero. Ancora più significativi sono i risultati ottenuti con il reclutamento di ricercatori vincitori di programmi ERC o Marie Curie Global Fellowship, con incentivazione ministeriale. Solo nell'ultimo anno, l'Università di Pavia ha potuto avere nel proprio organico ben nuovi otto vincitori di tali programmi, una situazione di assoluta eccellenza sia a livello nazionale che internazionale.

L'innalzamento dei criteri di qualificazione scientifica è oramai diventato un parametro irrinunciabile per gli atenei che abbiano l'intenzione e la possibilità di competere con le migliori istituzioni internazionali. In questo contesto, è importante sottolineare come la presenza di corsi di laurea in lingua inglese e la numerosità della comunità internazionale di studenti che scelgono di studiare a Pavia riflette direttamente la crescita della reputazione dell'Ateneo.

Complessivamente circa il 12% degli studenti è iscritto a corsi di laurea internazionali e sono presenti in Ateneo più di 3000 studenti stranieri provenienti sia dall'area EU che da paesi extraeuropei. In alcuni casi il numero di studenti stranieri rappresenta la quasi totalità degli iscritti al CdL con una percentuale di studenti nazionali non superiore al 15/20%.

La qualità della reputazione dei docenti presenti in Ateneo è un requisito direttamente collegato a questo successo didattico e ne è il prerequisito attuato nelle politiche di reclutamento. Similmente la qualità della ricerca è testimoniata dalla presenza costante di vincitori di progetti di eccellenza europei già in servizio presso l'ateneo. Ad esempio, nell'ultimo anno vi sono stati ben quattro progetti interni risultati vincitori di progetti ERC (2 starting, 1 consolidator, 1 advanced) favorendo un circolo virtuoso che ha portato al

reclutamento di altri quattro docenti impegnati in altri atenei italiani o stranieri.

Unitamente a questi criteri, è utile sottolineare come le politiche di reclutamento si siano sempre più ispirate a criteri di *gender equality*, inclusione e pari opportunità riflettendo le linee guida interne (Allegato_6 – Gender Equality Plan) approvate dagli organi di governo nel pieno riconoscimento delle direttive europee. In particolare, la proporzione di nuovi reclutati/e nel triennio 2021-2023 è pari 52% M e 48%F e una percentuale complessiva di nuovi reclutamenti (rtda+rtdb) o esterni all'ateneo (PA+PO) pari al 59,5%.

La necessità di iniziative di formazione interna e di crescita professionale – rivolte principalmente, ma non unicamente, ai nuovi docenti – ha trovato una risposta attraverso i tre seguenti specifici programmi interni:

Insegnare ad Insegnare: dalle conoscenze alle competenze.

Il corso di formazione, proposto annualmente, è finalizzato al miglioramento continuo dei processi di insegnamento/apprendimento e allo sviluppo delle competenze del personale docente. Si tratta di un progetto formativo destinato ai docenti di prima nomina e ai docenti interessati a confrontarsi nell'ambito della didattica. Il progetto è organizzato dal gruppo di lavoro sull'innovazione didattica - Complessivamente i docenti coinvolti sinora sono stati 203 (Allegato_7).

English-medium instruction

Il corso di formazione English-medium Instruction è rivolto a docenti dell'ateneo che tengono i propri corsi (non linguistici) in lingua inglese. Il corso adotta una prospettiva metodologica ed è volto sia a consolidare le conoscenze linguistiche che a espandere le competenze di insegnamento in lingua inglese. Gli incontri, fortemente interattivi, sono articolati su un periodo di tre settimane. Complessivamente i docenti coinvolti sinora sono stati 118 (Allegato_8).

Didattica Innovativa

Le politiche di innovazione didattica hanno preso largo spunto dalle esigenze che si sono manifestate durante il periodo pandemico. Se, inizialmente, l'inserimento di strumenti idonei alla didattica a distanza è stata una necessità ineludibile per garantire il proseguimento dell'attività didattica in una situazione di emergenza, successivamente la sperimentazione di nuove modalità di apprendimento e la revisione di modalità didattiche tradizionali è diventata una necessità formativa richiesta della comunità studentesca. Sono in corso numerosi progetti nelle diverse macroaree di ateneo (umanistico-giuridico-sociale; scientifica e tecnologica; biomedica e scienze della vita) rispondenti alle specificità didattiche. Ad esempio, è stato inaugurato a fine 2023 il nuovo ospedale virtuale-centro di simulazione clinica, presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia (Allegato_9), ed è in corso una ridefinizione dell'intero sistema bibliotecario per meglio rispondere alle esigenze delle aree umanistico-giuridico-sociali.

Nel contesto delle politiche di reclutamento, le forme di incentivazione richiamano i criteri utilizzati per la suddivisione dei punti disponibili (ampliamento dell'attività didattica; parametri VQR) con l'esplicito riferimento all'utilizzo a cascata dei medesimi criteri internamente ai dipartimenti. La premialità è inoltre direttamente connessa alle risorse di attrattività, direttamente gestite dagli organi di ateneo. L'accesso a queste risorse, su base premiale, è riferibile direttamente alle scelte dei singoli dipartimenti che vengono valutate sulla base della sintonia delle proposte con le più generali linee di indirizzo di ateneo per lo sviluppo di nuove iniziative didattiche o il rafforzamento di gruppi di ricerca particolarmente meritevoli. In particolare, è stato emanato un nuovo 'Regolamento di incentivazione alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati attraverso bandi competitivi europei e internazionali' (Allegato_10) e per la gestione di fondi di premialità che coinvolgono anche il personale tecnico e amministrativo (Allegato_11).

L'organo interno con compiti consultivi in materia di gestione, programmazione e valutazione delle politiche di reclutamento è la Consulta dei Direttori di Dipartimento. La Consulta si riunisce mensilmente, ha un proprio coordinatore che ha un ruolo propositivo per gli argomenti da mettere in discussione, al contempo favorendo la collaborazione tra la Consulta dei direttori ed il prorettorato di riferimento. Tipicamente la programmazione, e la valutazione delle relative politiche ed attuazione delle stesse, viene discussa in due momenti annuali (a giugno ed a dicembre) per poi essere approvata negli organi di governo (Senato e CdA).

Ai fini di una più ampia condivisione delle linee di indirizzo della governance sono state organizzate due conferenze di ateneo, aperte alla comunità accademica:

- L'Ateneo e la Città: progettare e rigenerare spazi per la conoscenza - 31 marzo 2022 (Allegato_12)
- Formazione, Ricerca e Assistenza in Sanità. L'Università e il sistema pavese tra tradizione e innovazione. 22 novembre 2023 (Allegato_13)



Andamento KPI Ateneo

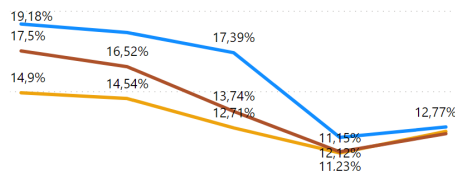
Riferimento

AVA3

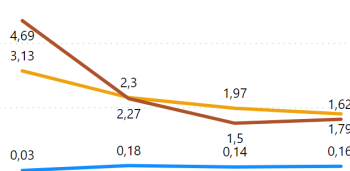
Edizione 10/2024

Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.1.1.A - % Professori di I e II fascia reclutati dall'esterno nel triennio precedente



AVA3 - B.1.1.B - Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento personale docente



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

AVA3 - B.1.1.C - Posizionamento dell'Ateneo nella qualità delle politiche di reclutamento dei docenti (IRAS 2 - VQR)

Ateneo	Macroregionale	Nazionale Tradizionali
31/98	10/21	29/87

Punti di Forza:

1. Il modello di allocazione delle risorse per il personale docente e di ricerca, coerente con il Piano Strategico di Ateneo, è basato su chiari criteri di suddivisione proposti dalla Governance e condivisi dalla Consulta dei Direttori di Dipartimento, che risultano essenziali per garantire l'efficacia delle politiche di reclutamento.
2. E' evidente una notevole capacità di attrarre ricercatori di elevato profilo curriculare e l'Ateneo incide nelle scelte strategiche dei Dipartimenti principalmente attraverso risorse indirizzate al reclutamento di eccellenza.
3. Si osserva un rilevante e continuo impegno nella formazione dei docenti che coinvolge non solo i neo-assunti, ma l'intera comunità accademica, con diverse iniziative volte alla formazione continua, con particolare attenzione alle metodologie didattiche innovative e all'inclusione, come anche emerso durante i colloqui con i docenti in visita.
4. La premialità per i docenti è connessa alle risorse di attrattività, direttamente gestite dagli organi di Ateneo come riportato nel Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità. L'accesso alle risorse premiali è poi riferibile direttamente ai singoli Dipartimenti in sintonia con le linee di indirizzo di Ateneo.
5. L'Ateneo ha avviato diverse forme di ascolto per il proprio personale docente e di ricerca tra cui si segnalano le indagini sul benessere e customer satisfaction e valutazione stress correlato. Sono inoltre presenti figure istituzionali e strutture specifiche a supporto del personale come la Consigliera di Fiducia, il Comitato Unico di Garanzia, lo Sportello di Ascolto, il Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità ed il Laboratorio Disabilità.

Aree di miglioramento:

1. Le azioni dell'Ateneo per il coinvolgimento dei Docenti nei programmi di qualificazione ed innovazione didattica e nei percorsi di insegnamento ed apprendimento per lo sviluppo delle competenze necessita di un ulteriore rafforzamento e maggior diffusione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Buona Prassi:

Si segnalano come buone prassi: l'introduzione di numerosi incentivi basati sul merito e sui risultati e la politica di reclutamento particolarmente ispirata ai criteri di *gender equality*.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano confronti in prevalenza positivi a fronte di andamenti a volte altalenanti

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Programma Strategico di Ateneo 2022-2025
Descrizione: Programma Strategico di Ateneo 2022-2025
Dettagli:
File: Allegato 1 - Programma-strategico 2022-2025.pdf
- **Titolo:** Allegato 2 - Programmazione 2022-2025
Descrizione: Documento di programmazione 2022-2025 personale docente con descrizione criteri di distribuzione dei punti organico alle strutture dipartimentali approvato con delibera del CdA nella seduta del 22/12/2022 (allegato a delibera rep. 419/2022 - prot. 206440 del 22/12/2022)
Dettagli: paragrafi 1, 2 e 3
File: allegato 2 - programmazione 2022-2025.pdf
- **Titolo:** Allegato 3 - Programmazione 2023-2025
Descrizione: Distribuzione punti organico 2023 a disposizione del personale docente e programmazione 2023-2025
Dettagli:
File: allegato 3 - programmazione 2023-2026.pdf
- **Titolo:** Allegato 4 - Programmazione triennale del personale 2024-2026: aggiornamento
Descrizione: Programmazione triennale del personale 2024-2026: aggiornamento
Dettagli:
File: allegato 4 - aggiornamento programmazione novembre 2023.pdf
- **Titolo:** Allegato 6 - Gender Equality Plan 2022-2024
Descrizione: Documento formale adottato dal CdA, come allegato del Piano di programmazione integrata, in data 31/1/2022 (delibera rep. 22/2022, prot. 12557 del 31/1/2022)
Dettagli: paragrafo 1, ultimo capoverso e obiettivi strategici n. 3 e 4
File: allegato 6 - Gender Equality Plan.pdf
- **Titolo:** Allegato 7 - Locandina corso Insegnare ad insegnare
Descrizione: Locandina corso Insegnare ad insegnare_
Dettagli:
File: Allegato 7 - Locandina Insegnare a insegnare.pdf
- **Titolo:** Allegato 8 - English-medium instruction
Descrizione: Notizie riguardanti l'organizzazione del Corso dedicato al personale docente che insegna in corsi di studio erogati

in lingua inglese

Dettagli:

File:allegato 8 - corso EMI.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Locandina inaugurazione Campus della Salute

Descrizione:Locandina inaugurazione Campus della Salute

Dettagli:

File:Allegato 9 - INAUGURAZIONE CAMPUS DELLA SALUTE.pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - Regolamento di incentivazione alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati attraverso bandi competitivi europei e internazionali

Descrizione:Regolamento di incentivazione alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati attraverso bandi competitivi europei e internazionali

Dettagli:

File:Allegato 10_ Regolamento di incentivazione alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati attraverso bandi competitivi euro.pdf

- **Titolo:**Allegato 11 - Regolamento fondo di Ateneo per la premialità

Descrizione:Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità ai sensi dell'art.9 L.240/2010

Dettagli:

File:Allegato 11_REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DEL FONDO DI ATENEO PER LA PREMIALITA' AI SENSI DELL'ART. 9 DELLA LEGGE N. 240 2010.pdf

- **Titolo:**Allegato 12 - Lettera Rettore Conferenza di Ateneo

Descrizione:lettera Rettore di convocazione Conferenza di Ateneo. L'Ateneo e la Città: progettare e rigenerare spazi per la conoscenza - 31 marzo 2022

Dettagli:

File:allegato 12 - CONFERENZA ATENEO 2.pdf

- **Titolo:**Allegato 13 - Locandina Conferenza di Ateneo

Descrizione:Locandina Conferenza di Ateneo: Formazione, Ricerca e Assistenza in Sanità. L'Università e il sistema pavese tra tradizione e innovazione. 22 novembre 2023

Dettagli:

File:allegato 13 - conferenza ateneo 1.pdf

- **Titolo:**Allegato 5 - Programmazione 2021-2024

Descrizione:Assegnazione ordinaria e straordinaria punti organico personale docente anno 2021, allegato a delibera CdA. n. 290/2021

Dettagli:

File:allegato 5 - programmazione 2021-2024.pdf

B.1.2) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo

B.1.2.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale tecnico-amministrativo, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali e tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

B.1.2.2 L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per definire i principi generali e le politiche per il reclutamento, per la progressione delle carriere e per assegnare le risorse, tenendo conto delle disabilità, delle questioni di genere e della diversità.

B.1.2.3 L'Ateneo promuove e sviluppa, sentito il personale, l'acquisizione di competenze e di esperienze, attraverso la formazione, la mobilità interna e lo svolgimento di periodi di lavoro presso altre istituzioni accademiche e di ricerca, anche internazionali, e ne valuta l'efficacia.

La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.2.4 L'Ateneo attua una programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, assegnando premi e/o incentivi sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo del personale al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.2.5 L'Ateneo promuove iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a distribuzione dei carichi di lavoro, lavoro agile, telelavoro, etc.

B.1.2.6 L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico-amministrativo, ne diffonde i risultati e li utilizza per il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità e per il miglioramento dei servizi al personale tecnico-amministrativo.

Autovalutazione:

Le risorse umane costituiscono per l'Ateneo il principale fattore produttivo dal quale dipendono la qualità dei servizi erogati e la soddisfazione degli stakeholder; pertanto, sono oggetto di un ampio ciclo di pianificazione che annualmente trova avvio nella seduta di novembre del Consiglio di amministrazione con l'approvazione della programmazione triennale del personale, docente e tecnico amministrativo (Allegati 1 e 2). In questa sede si analizza puntualmente l'andamento delle consistenze del personale nel triennio successivo e si valuta la sostenibilità del reclutamento futuro, attraverso una stima degli indicatori ministeriali (proper). L'analisi delle circostanze esterne e dei volumi indotti dalle attività nonché le esigenze di personale indotte dalle strategie definite dall'Ateneo determinano, quindi, i nuovi fabbisogni compatibili con i vincoli di bilancio e il complesso quadro normativo di sistema. L'Ateneo ha investito molto in questo ambito di simulazione numerica e, attraverso l'utilizzo di un tool informatico, vengono calcolati puntualmente cessazioni e inserimenti sulla base del turnover definito nei vari scenari, restituendo cruscotti informativi con utilità sia di orientamento politico per la governance, sia operativa per la stima del costo del personale da inserire nel budget autorizzatorio.

Queste valutazioni solitamente si collocano temporalmente nello stesso periodo di attribuzione delle facoltà assunzionali da parte del Ministero. Queste ultime vengono riassegnate in relazione ai valori realizzati degli indicatori di sostenibilità; pertanto, costituiscono un'importante cartina tornasole per verificare le potenzialità di sviluppo dell'Ateneo. Nell'anno successivo, in sede di chiusura delle banche dati ministeriali, si effettuano i controlli definitivi e l'analisi dello scostamento rispetto ai target, intervenendo, se necessario, nella programmazione del personale in fase di revisione infrannuale. L'impostazione del processo consente quindi un controllo dinamico di tenuta finanziaria e di coerenza tra la pianificazione strategica e quella operativa articolandosi in momenti ricorrenti nella vita istituzionale dell'Ateneo.

Il modello organizzativo adottato in Ateneo prevede la seguente articolazione: Aree gestionali, caratterizzate dai seguenti ruoli di responsabilità: dirigente, capo servizio e responsabile di unità organizzativa complessa, e Dipartimenti e Centri che prevedono un ruolo di responsabile di struttura e a cui afferiscono sia profili tecnici che amministrativi. Il personale tecnico amministrativo è pressoché equidistribuito tra queste due tipologie per garantire supporto ai processi nell'ambito della didattica e della ricerca e un presidio centralizzato dei servizi per tutto l'Ateneo. L'evoluzione inarrestabile del contesto e le nuove sfide hanno indotto alcuni recenti interventi organizzativi nei seguenti ambiti: accentramento delle attività e dei servizi a supporto della Facoltà di Medicina, creazione di poli territoriali per i Servizi tecnico-informatici a supporto dei Dipartimenti, strutturazione in house delle attività a sostegno della didattica multimediale, governo del piano di sviluppo immobiliare dell'ateneo e di gestione del PNRR.

Gli ambiti di reclutamento dell'anno sono espressi nel piano triennale del personale e recepiscono le priorità gestionali della Direzione Generale che, a loro volta, derivano dalle esigenze definite in sede di pianificazione strategica. Per l'attuazione del piano straordinario ministeriale (dm 445/22 e successivo dm 795/23) il Consiglio di amministrazione ha riservato il 30% delle facoltà assunzionali al PTA (Allegato_3).

Le priorità individuate sono il frutto di un'analisi multidimensionale che monitora una serie di fattori critici quali: gli inserimenti dell'ultimo triennio, le cessazioni future (reali e potenziali), la distribuzione dei contratti a tempo determinato, le innovazioni tecnologiche e il volume delle attività correnti, tenendo conto delle disabilità, delle questioni di genere e della diversità. Per queste ultime, nel tempo, l'esperienza di Good Practice – GP (laboratorio di benchmarking del Polimi) è diventata un momento strutturale di confronto interno del dimensionamento del personale impegnato nelle strutture su attività confrontabili (Allegato_4). I risultati di GP, infatti, consentono il posizionamento dell'Ateneo rispetto ai livelli medi dei costi unitari e della soddisfazione percepita tra gli atenei partecipanti e, quindi, l'impostazione di un cruscotto di efficacia/efficienza per le singole strutture all'interno dell'ateneo. Si identificano

quindi ambiti di ottimizzazione e di miglioramento (Allegato_5 Analisi costo unitario per attività) che orientano l'assegnazione delle risorse dei nuovi reclutamenti.

Nell'ottica di valorizzazione e sviluppo del capitale umano teso a riconoscere la possibilità per il personale già in organico di effettuare progressioni di carriera in relazione alle professionalità e all'esperienza acquisite, nel 2023 l'Ateneo ha emanato il Regolamento per le valutazioni comparative ai fini delle progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo ai sensi dell'art. 52, comma 1 bis del d.lgs. 165/2001 (Allegato_6). Nell'ambito della programmazione triennale del personale vengono pertanto destinate risorse anche agli avanzamenti di carriera in base ad una valutazione delle esigenze organizzative che possono essere coperte attraverso progressioni verticali tramite procedura comparativa e nei limiti del 50% delle risorse reclutate con bando esterno.

Nel 2022, la Governance ha sostenuto l'avvio di un progetto pluriennale di sviluppo del capitale umano anticipando di fatto gli orientamenti del legislatore in materia di modernizzazione della pubblica amministrazione a supporto di un suo cruciale e rinnovato ruolo per l'attuazione del PNRR. Crescita e aggiornamento professionale sono i principi cardini alla base del progetto che l'Ateneo ha fortemente scelto di sviluppare inserendolo nell'ambito di quelli presentati per la programmazione ministeriale per il triennio 21-23 (Obiettivo E) ponendosi l'obiettivo ambizioso di aumento dell'investimento pro-capite in formazione (Allegato_7). Due sono le iniziative di rilievo avviate nel 2023:

- il progetto *pensa digitalmente* destinato all'alfabetizzazione digitale di tutto il personale attraverso una pluralità di percorsi e il supporto dei tutor digitali interni in grado di aiutare e stimolare i colleghi
- l'avvio di attività formative e sviluppo focalizzate sulla crescita professionale dei responsabili di struttura: si è sperimentata la valutazione dal basso ed anche la valutazione del potenziale di un gruppo di personale selezionato sulla base del ruolo e delle la vita lavorativa attesa (Allegato_8).

Soft skills e alfabetizzazione digitale sono state al centro delle attività di sviluppo e formazione del personale, sperimentando anche tecniche nuove di apprendimento (reverse mentoring) e tematiche attuali al di fuori delle consuete pratiche amministrative. A supporto del nuovo progetto è stato informatizzato l'intero processo di fruizione della formazione ed è stato allestito un [sito dedicato](#). Il nuovo sistema ha avuto un riscontro positivo dagli utenti; infatti, i questionari CS (customer satisfaction) di GP rilevano in crescita il gradimento non solo della chiarezza delle procedure, ma anche dell'ampiezza, della coerenza e dell'applicabilità dell'offerta formativa.

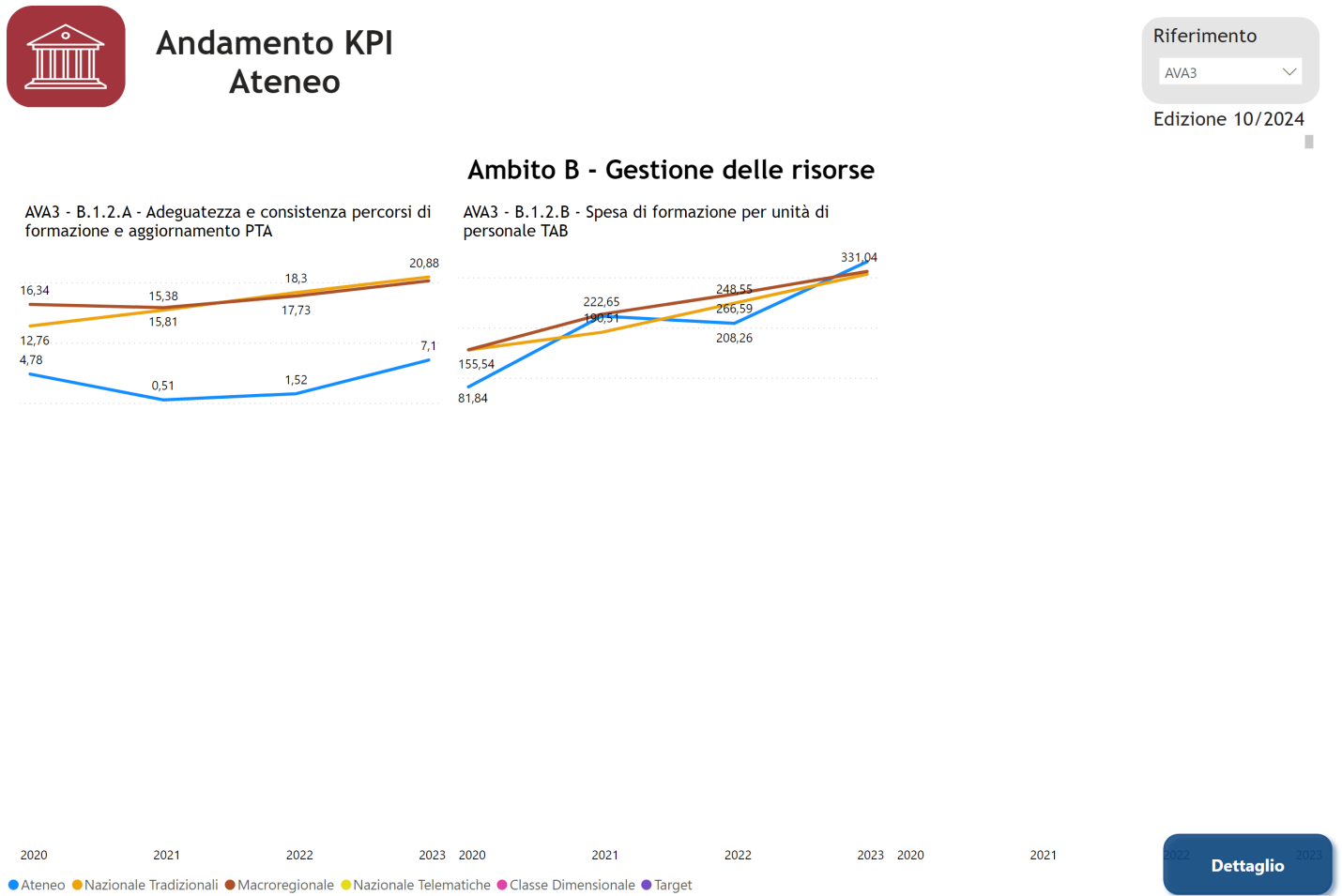
I percorsi impostati sono pluriennali e ad essi si affiancheranno nel prossimo anno nuove esperienze sia di cooperazione interuniversitaria, ovvero stage formativi tra atenei, che di apprendimento delle lingue anche attraverso il sostegno dei programmi Erasmus.

L'articolazione del ciclo della performance coinvolge l'intera comunità del personale tecnico amministrativo al quale, a titolo individuale o collettivo, sono assegnati obiettivi di performance da raggiungere ai fini dell'assegnazione degli importi premiali connessi ai risultati secondo le regole definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (Allegato_9). In particolare, il processo di identificazione degli obiettivi gestionali si basa sulle priorità strategiche definite dalla Governance di Ateneo seguendo una logica a cascata. La Direzione Generale individua gli ambiti prioritari di intervento, condivisi e approvati dagli Organi di Governo. A questo punto, si avvia un processo di negoziazione e di iterazione volto a selezionare le azioni gestionali strumentali al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Ateneo. All'interno del PIAO, ad ognuna delle azioni individuate vengono associati indicatori di risultato e target che consentono di misurarne l'esito. L'approvazione del PIAO da parte del CdA a gennaio e comporta l'assegnazione degli obiettivi organizzativi alla Direzione Generale e ai dirigenti. Nel mese successivo, sempre seguendo la logica cascata e di articolazione progressiva, si assegnano gli obiettivi alle strutture di secondo (Servizi, Centri e Dipartimenti) e terzo livello (Unità Organizzative Complesse). In particolare, le strutture dipartimentali condividono una scheda composta da obiettivi organizzativi selezionati sulla base della rilevanza e significatività, a cui si aggiunge il piano operativo definito per singola struttura in stretta connessione con le specifiche priorità definite nel Documento di Programmazione dipartimentale. Nei primi mesi dell'anno, si avvia la fase di rendicontazione degli obiettivi assegnati l'anno precedente. I risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi sono una delle componenti che determinano la performance individuale secondo le regole definite nell'SMVP che tengono conto anche di altri elementi quali obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e capacità di valutazione con pesi diversi a seconda del ruolo di appartenenza. I criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance sono oggetto di contrattazione integrativa. Anche le risorse attribuite agli Atenei dalla legge di bilancio 2022 per la valorizzazione del PTA sono state attribuite con apposito accordo in funzione dei risultati di performance organizzativa ottenuti dalle strutture di afferenza (Allegato_10). Inoltre, il Regolamento di Ateneo che disciplina l'attribuzione delle premialità ex art.9 della Legge 240/10 stabilisce anche per il PTA la possibilità di erogare incentivi in relazione a specifici progetti pubblici e privati quando il contributo del personale risulti fondamentale per lo svolgimento delle attività previste e non rientri nelle sue ordinarie attribuzioni (Allegato_11). Indubbiamente in relazione alle politiche premiali permangono le criticità che caratterizzano tutta la pubblica amministrazione. La possibilità di valorizzare i risultati ottenuti in termini di performance dal proprio personale dipende dalla capienza dei Fondi Trattamento Accessorio su cui grava la parte variabile della retribuzione (comprese le indennità di risultato). La costituzione di tali fondi è strettamente regolata dalla normativa e la loro erogazione è soggetta a contrattazione sindacale. Inoltre, la situazione 'premialità' è ulteriormente complicata dalla presenza all'interno dell'Ateneo di sistemi di incentivazione 'settoriali' ovvero destinati e destinabili solo al personale che opera in determinati ambiti (edilizia e approvvigionamento, legale e personale dipartimentale che partecipa a progetti e ad attività conto terzi) (Allegato_12 slide 47).

In tema di lavoro agile, l'Ateneo ha adottato un Regolamento e uno schema tipo per gli accordi individuali già a partire dal 2021 (Allegato_13). Gli accordi coinvolgono una percentuale elevata di personale e prevedono la possibilità di uno o due giorni di lavoro agile alla settimana assegnando le attività da svolgere. Rimane comunque da rispettare la prevalenza dei giorni in presenza rispetto a

quelli in smartworking nell'anno. Contestualmente è stato mantenuto anche il telelavoro solo per alcuni lavoratori in condizioni di oggettiva difficoltà nel raggiungere la sede lavorativa.

Allo scopo di comprendere lo stato di salute dell'organizzazione e di cogliere le percezioni dei lavoratori per poter prevenire, ridurre o eliminare eventuali fonti di disagio, malessere e difficoltà, l'Ateneo attua diverse forme di ascolto per il proprio personale: indagine sul benessere, indagini di customer satisfaction, valutazione stress correlato. Sono presenti figure istituzionali e/o strutture specifiche a supporto del personale: Consigliera di fiducia, Comitato Unico di Garanzia (CUG), Sportello di ascolto, Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, Laboratorio disabilità (Allegato_14). Inoltre, sono previste unità di personale con competenze adeguate che tengono regolarmente colloqui con i dipendenti per consentire di cogliere eventuali disagi lavorativi e organizzativi e rendere efficace il processo di mobilità interna (Allegati 15-16).



Punti di Forza:

1. L'Ateneo ha definito un processo strutturato di programmazione triennale del personale, che coinvolge la governance, i dirigenti e il Nucleo di Valutazione grazie all'utilizzo di un tool informatico con cui sono calcolate cessazioni e inserimenti in base al turnover definito.
2. L'Ateneo ha sviluppato un modello organizzativo per competenze, ancora in corso di implementazione, che valorizza le professionalità del PTA e prevede la creazione di poli centralizzati. Questi favoriscono la crescita professionale e la collaborazione tra il personale. I primi risultati ottenuti dimostrano la validità di tale approccio.
3. Il PTA è coinvolto nei processi decisionali garantendo trasparenza e partecipazione nei diversi organi. La comunicazione diretta, il ruolo dei Manager Didattici e il coordinamento tra le diverse figure professionali contribuiscono a creare un ambiente di lavoro collaborativo ed a migliorare l'efficienza dei processi.

4. Per la formazione del PTA l'Ateneo offre un ricco catalogo di corsi inerenti competenze specifiche, corsi di lingua e corsi per lo sviluppo delle competenze digitali. In particolare si segnala il progetto "Pensa digitalmente" per l'alfabetizzazione digitale del personale, con il supporto di tutor digitali interni.
5. L'Ateneo promuove la mobilità interna e la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altre istituzioni, anche internazionali.
6. Il sistema premiale prevede l'assegnazione di premi ed incentivi in base al raggiungimento degli obiettivi e al contributo del personale.
7. La capacità di gestione del carico di lavoro, anche in situazioni complesse, riflette implicitamente l'attenzione dell'Ateneo verso un equilibrio lavorativo sostenibile. L'Ateneo ha implementato una piattaforma di smart-working che ha riscontrato un alto tasso di soddisfazione tra il personale e si svolgono rilevazioni sul benessere organizzativo (questionari "good practice") che permettono di raccogliere i feedback.
8. Il PTA è generalmente percepito dai docenti come un supporto efficace per le attività dei CdS con una buona collaborazione e si rileva da parte del PTA un diffuso senso di appartenenza all'Istituzione ed al lavoro assegnato.

Aree di miglioramento:

1. La frammentazione tra personale PTA dipartimentale e Manager Didattici evidenzia la necessità di un modello organizzativo maggiormente integrato. In molti casi, il personale che si occupa delle attività didattiche a livello dipartimentale afferisce ancora al Dipartimento, mentre il Manager Didattico dipende dall'amministrazione centrale. Tale separazione crea delle difficoltà nella gestione dei processi e può rallentare la comunicazione tra le diverse figure. In alcuni casi, poi la frammentazione delle attività tra strutture centrali e periferiche può rendere difficile la definizione ed il monitoraggio degli obiettivi, come evidenziato anche durante i colloqui nella visita in sede. Inoltre è anche necessaria una maggiore formalizzazione dei processi e della documentazione delle attività del PTA.
2. L'aumento delle attività, in particolare quelle legate alla Terza Missione e ai progetti PNRR, comporta un sovraccarico di lavoro per il PTA, rendendo in molti casi difficile la conciliazione vita-lavoro.
3. È necessario formalizzare i canali di ascolto e di comunicazione interna, garantendo una maggiore trasparenza e tracciabilità delle informazioni. Le segnalazioni ed i suggerimenti del personale non sempre vengono gestiti con tempestività.
4. Il PTA necessiterebbe di una maggiore rappresentanza nel Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo come anche sottolineato durante i colloqui in visita.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti positivi a fronte di confronti non sempre positivi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Documento di programmazione triennale del personale

Descrizione: Definizione triennale a scorrimento dei punti organico attribuiti per l'assunzione di personale docente, tecnico-amministrativo e CEL – slide Programmazione triennale del personale

Dettagli:

File: All.1_Programmazione triennale del personale.pdf

-
- **Titolo:** Allegato 2 - Delibera del CdA n. 359 – 2023 Programmazione triennale del personale 2024-2026

Descrizione: Delibera del CdA n. 359 – 2023 Programmazione triennale del personale 2024-2026

Dettagli:

File:All.2_Delibera del CdA n 359-2023.pdf

- **Titolo:**Allegato 3 - Piano straordinario di reclutamento del personale universitario ex DM 445/2022

Descrizione:Delibera n. 310/2022 del CdA del 27 settembre 2022: Piano straordinario di reclutamento del personale universitario ex DM 445/2022

Dettagli:

File:All.3 delibera piano straordinario DM 445_2022.pdf

- **Titolo:**Allegato 4 - Report Good Practice 2022/23 Università di Pavia

Descrizione:Analisi Good Practice– Report Good Practice 2022/23 Università di Pavia

Dettagli:

File:All.4_Report Good Practice 2022-2023 Università di Pavia.pdf

- **Titolo:**Allegato 5 - Analisi costo unitario per attività

Descrizione:Analisi costo unitario per le attività di contabilità, approvvigionamento e supporto alla didattica: da Good Practice alle singole strutture UNIPV

Dettagli:pag. 11,14,16 e pag. 25-27

File:All.5_Analisi costo unitario per attività, pag. 11,14,16 e pag. 25-27.pdf

- **Titolo:**Allegato 6 - Regolamento PEV

Descrizione:Regolamento per le valutazioni comparative ai fini delle progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo ai sensi dell'art.52, comma 1 bis del d.lgs. 165/2001

Dettagli:

File:All.6_Regolamento PEV.pdf

- **Titolo:**Allegato 7 - Piano formativo 2024 e iniziativa pensa digitalmente

Descrizione:Piano formativo 2024 e iniziativa pensa digitalmente

Dettagli:

File:All.7_Piano formativo e Pensa Digital-mente.pdf

- **Titolo:**Allegato 8 - Valutazione bottom-up e laboratori di sviluppo

Descrizione:Valutazione bottom-up e laboratori di sviluppo

Dettagli:

File:All.8_Valutazione bottom up e laboratorio di sviluppo.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Descrizione:Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Dettagli:

File:All.9_SMVP 2024-2026.pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - Accordo per la valorizzazione del PTA

Descrizione:Relazione illustrativa e Relazione tecnico finanziaria relativa ai criteri di ripartizione tra il personale tecnico-amministrativo

Dettagli:

File:All.10_Relazione_illustrativa_valorizzazione pta- Definitiva (1).pdf

- **Titolo:**Allegato 11 - Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità

Descrizione:Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità ai sensi dell'art.9 L.240/2010

Dettagli:

File:All.11_REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DEL FONDO DI ATENEO PER LA PREMIALITA' AI SENSI DELL'ART. 9 DELLA LEGGE N. 240 2010.pdf

- **Titolo:**Allegato 12 - Relazione integrata 2023

Descrizione: Relazione integrata 2023 slide presentate in Consiglio di Amministrazione

Dettagli:Slide 47

File:All.12_Relazione integrata sulle attività di Ateneo 2023, slide 47.pdf

- **Titolo:**Allegato 13 - Regolamento Lavoro Agile

Descrizione: Regolamento Lavoro Agile e schema tipo per gli accordi individuali

Dettagli:

File:All.13_Regolamento Lavoro Agile e schemi accordi individuali.pdf

- **Titolo:**Allegato 14 - Relazione Integrata sulle attività di Ateneo - anno 2023

Descrizione:Relazione Integrata sulle attività di Ateneo - anno 2023

Dettagli:Sezione 5

File:All.14_RELAZIONE INTEGRATA SULLE ATTIVITA DI ATENEO 2023_sezione5.pdf

- **Titolo:**Allegato 15 - Relazione interviste nuovi assunti anno 2021

Descrizione:Relazione interviste nuovi assunti anno 2021

Dettagli:

File:All.15_RELAZIONE_COLLOQUI NEO ASSUNTI 2021.pdf

- **Titolo:**Allegato 16 - Relazione interviste nuovi assunti anno 2022

Descrizione:Relazione interviste nuovi assunti anno 2022

Dettagli:

File:All.16_Relazione interviste nuovi assunti 2022.pdf

B.1.3) Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

B.1.3.1 L'Ateneo gestisce e monitora la dotazione e la qualificazione di personale tecnico-amministrativo e di servizi fra amministrazione centrale e strutture periferiche (Scuole/Facoltà, Dipartimenti o strutture assimilate, CdS, Dottorato, etc.), in una logica di sinergia e tenendo conto delle esigenze di supporto alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.3.2 Il personale tecnico-amministrativo e i servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale assicurano alle attività delle Facoltà/Scuole, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati un sostegno efficace, e facilmente fruibile da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare di D.CDS.3.2.5 dei CdS oggetto di visita].

B.1.3.3 L'Ateneo verifica la qualità del supporto che il personale tecnico-amministrativo e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

L'Ateneo ha predisposto un catalogo completo di job profile sia per le figure professionali cui sono affidate responsabilità sia per i nuovi reclutamenti disponibili nella Intranet di Ateneo (Allegato_1) in relazione al quale vengono identificate le esigenze in termini di qualificazione e di competenze del personale. Il monitoraggio della quantità e qualità delle risorse umane incardinate nelle diverse strutture dell'Ateneo avviene periodicamente e almeno una volta all'anno in occasione della programmazione annuale e triennale. Gli ambiti di reclutamento sono individuati in sede di predisposizione dell'aggiornamento annuale del piano triennale del personale considerando cessazioni future, esigenze professionali derivanti dagli obiettivi di Ateneo e di struttura, volume delle attività correnti, costo del personale di supporto e risultati di efficacia (Allegato_2 PIAO paragrafo 3.8). I dati ottenuti dalla rilevazione Good Practice consentono di valutare il dimensionamento del personale impegnato nelle strutture su attività confrontabili e di avere indicazioni utili in relazione all'assegnazione interna delle nuove risorse (Allegato_3: "Analisi costo unitario per attività"). In questa sede, si analizza puntualmente l'andamento delle consistenze del personale per ogni struttura nel triennio successivo considerando anche il fabbisogno di nuove professionalità collegate all'evoluzione in termini di nuovi servizi da erogare e di tecnologie disponibili (Allegato_4). L'Ateneo, infatti, sostiene i servizi alla ricerca e alla didattica investendo anche in attrezzature e strutture dedicate. Nel budget 2024 si mantengono investimenti su fondi di FFO a favore delle strutture per: l'introduzione di modalità didattiche innovative e nuove tecnologie, l'aggiornamento di laboratori informatici, per l'allestimento dell'ospedale virtuale di simulazione clinica di ultima generazione, per la dotazione straordinaria di centri e laboratori. A queste iniziative si aggiungono gli interventi di modernizzazione da finanziamenti da bandi competitivi. In relazione a quanto detto, sono stati reclutati nuovi profili tecnici con competenze adeguate e attivati contratti di servizio con fornitori esterni per gestire al meglio i picchi di attività.

In seguito alla riforma Gelmini, l'Ateneo ha mantenuto la previsione delle Facoltà come strutture di raccordo costituite da due o più Dipartimenti, raggruppati secondo criteri di affinità disciplinare e per esigenze funzionali, alle quali sono affidati compiti di coordinamento delle attività didattiche e di gestione dei servizi comuni. Tuttavia, le Facoltà istituite sono solo due (Medicina e Chirurgia e Ingegneria). Il loro supporto gestionale è affidato a personale afferente ad unità organizzative incardinate all'interno dell'Area dirigenziale 'Didattica e Servizi agli Studenti'. Tale configurazione organizzativa garantisce un maggior coordinamento del processo didattico tra le strutture centrali e quelle dipartimentali e ha dato buoni risultati in termini di soddisfazione degli utenti interni ed esterni. Le strutture dipartimentali non coordinate da Facoltà hanno mantenuto una dotazione di personale a supporto delle attività didattiche e dei servizi agli studenti rimaste decentrate (compreso il supporto ai CdS). Viene comunque prevista una figura di coordinamento incardinata in Area Didattica per mantenere uno stretto collegamento tra le strutture centrali e periferiche (Allegato_5). La dotazione di personale dipartimentale comprende, inoltre, il personale dedicato al supporto delle attività gestionali e di ricerca e terza missione che gestiscono i servizi alla comunità accademica per lo svolgimento delle attività istituzionali, seguendo una logica di prossimità alle strutture di ricerca e agli studenti, nonché la specializzazione disciplinare. Oggi in Ateneo presso i 18 dipartimenti è allocato il 39% del personale tecnico amministrativo con contratto a tempo indeterminato (324 risorse a fine anno di cui 177 di categoria C, 103 D, 7 Ep e 37 di categoria B) e una buona parte di contratti a tempo determinato (8 su un totale di 29). Per far fronte alle sfide poste soprattutto dal PNRR, nel 2022, l'Ateneo ha emanato un regolamento per il reclutamento dei tecnologi a tempo determinato (Allegato_6) per lo svolgimento di mansioni di supporto tecnico e amministrativo alle attività di ricerca delle strutture dell'Ateneo. D'intesa con il responsabile del progetto di ricerca il tecnologo può intraprendere ricerche e studi e partecipare ad attività sperimentali, concorrendo allo sviluppo di nuove tecnologie, compresa l'accessibilità alle grandi infrastrutture di ricerca. Può svolgere, anche attività di supporto agli studenti nei laboratori delle strutture universitarie. A fine 2023 i tecnologi in Ateneo erano 18 collocati presso le strutture a supporto della ricerca (16 presso i dipartimenti e 2 presso l'area ricerca).

È stata inoltre avviata un'analisi organizzativa per definire uno schema di modello organizzativo dipartimentale che rappresenti le diverse esigenze in termini di competenze necessarie al funzionamento della struttura, da calibrare in relazione alle diverse aree scientifiche delle strutture e alle effettive dimensioni sia in termini di attività didattiche che di ricerca e terza missione (Allegato_4). Nel complesso, all'interno dei Dipartimenti, si configura un quadro di dotazione di risorse umane molto orientato al supporto tecnico (il 43% del personale è infatti di area tecnica), ma anche al funzionamento amministrativo in stretta sinergia con la componente accademica. In relazione alle figure tecniche dedicate al supporto alla ricerca, l'Ateneo, già da qualche anno, consente ai consigli di dipartimenti di cofinanziare il reclutamento di ruoli tecnici specifici. Il cofinanziamento è pari al 50% dei punti organico necessari al reclutamento. La quota di Dipartimento proviene dalle proprie disponibilità di punti organico, la quota a carico dell'Amministrazione

deriva dalle cessazioni degli anni precedenti per le medesime figure professionali.

Per quanto riguarda il supporto ai corsi di dottorato, all'interno dell'Area Ricerca è stata istituita un'apposita struttura organizzativa (U.O.C. Formazione alla ricerca che fornisce il supporto gestionale alla SAFD (Scuola di Alta Formazione Dottorale), gestisce le procedure di attivazione e accreditamento dei corsi, la carriera dei dottorandi, le proposte di iniziative cofinanziate da enti esterni, supporta il processo di internazionalizzazione, ecc. (Allegato_7).

L'Amministrazione dell'Ateneo promuove all'interno del personale tecnico amministrativo la cultura del servizio e della centralità dell'utenza. Le revisioni organizzative effettuate negli ultimi anni hanno identificato e rappresentato le componenti dei processi amministrativi distinti in: primari, di supporto e di sistema. I processi primari (supporto alla didattica, alla ricerca, servizi agli studenti...) assolvono alla mission dell'organizzazione e sono direttamente rivolti agli utenti, quelli di sistema (approvvigionamento, contabilità, HR, gestione del contenzioso) presidiano la costruzione e la gestione delle infrastrutture materiali e immateriali che servono per erogare i processi primari, infine quelli di supporto sono collaterali ai precedenti. L'intento è quello di realizzare un modello organizzativo dell'Ateneo meno parcellizzato, più attento ai livelli di servizio ed alle attese dei clienti siano essi esterni o interni (centri e dipartimenti), mantenendo una certa attenzione alle peculiarità dell'Ateneo. Si è, pertanto, creata una mappa condivisa dei processi amministrativi finalizzata a sostituire la tradizionale organizzazione gerarchica con una logica di processo. Analizzare in modo partecipato le modalità operative in essere, evidenziando le criticità ed i modi per poterle superare in tutto o in parte, ha portato ad alcune significative riflessioni e ha consentito alcune importanti riorganizzazioni. È stata ridotta l'eccessiva frammentazione e sono state individuate figure di coordinamento in relazione ai processi per aumentare la focalizzazione sia sul servizio, sia sul cliente.

Gli interventi di riorganizzazione effettuati, quindi, hanno potenziato l'organico delle aree dirigenziali a supporto dei processi primari (Area Didattica e Servizi agli studenti e Area Ricerca e Terza Missione) soprattutto introducendo funzioni di coordinamento e di raccordo con i dipartimenti in una logica di processo trasversale. Nel 2022, in stretta connessione con lo sviluppo delle attività indotte dal PNRR, ma non solo (terza missione, potenziamento del centro grandi strumenti con attrezzature per le strutture, sviluppo delle applicazioni e della ricerca nel laboratorio di energia nucleare -LENA) è stato reclutata la figura dirigenziale per l'Area Ricerca e Terza Missione.

Nel 2023, in concomitanza con l'inaugurazione del nuovo Campus della Salute, collocato all'interno di un edificio completamente recuperato dell'IRCCS San Matteo, è stato realizzato un importante progetto di riorganizzazione dei servizi a favore degli studenti di medicina e della comunità scientifica medica (Allegato_8). All'interno del Campus sono oggi collocate tutte le funzioni amministrative e di supporto ai cinque dipartimenti di area medica, la dotazione di aule e l'allestimento di un innovativo ospedale virtuale, nonché la biblioteca medica che conta su un'ampia offerta di risorse elettroniche e non. L'obiettivo è l'integrazione dei servizi esistenti e lo sviluppo di altri in logica sinergica. Seguendo la stessa logica, è stato definito e avviato il Progetto 'Poli territoriali' per i Servizi tecnico-informatici a supporto dei Dipartimenti (Allegato_9).

L'Università di Pavia conduce annualmente indagini di customer satisfaction per migliorare i propri servizi, esaminando il grado di conoscenza, diffusione e soddisfazione degli utenti. Dal 2012, l'Ateneo utilizza un questionario annuale rivolto a vari stakeholder (personale docente, dottorandi, assegnisti, personale tecnico-amministrativo e studenti) nell'ambito del progetto Good Practice. Questo progetto permette di misurare e comparare le performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università italiane aderenti. Nel 2023, i questionari sono stati somministrati con domande comuni ma adattate ai diversi tipi di utenti, vale a dire personale docente, tecnico-amministrativo, dottorandi, assegnisti e studenti dei corsi di laurea, con questionari distinti tra gli iscritti al I anno e agli anni successivi. La rilevazione dei servizi erogati si svolge online, utilizzando "Limesurvey" per il personale DDA e PTA e una sezione dedicata nell'area riservata di Esse3 per gli studenti. Il gradimento dei servizi dedicati agli studenti risulta positivo: l'89% degli studenti iscritti al primo anno si dichiara soddisfatto con valori in linea o superiore alla media dei grandi atenei, ugualmente accade per 81% degli studenti iscritti agli anni successivi. Sono positive anche le valutazioni sui servizi ottenute da Docenti e PTA ma occorre rilevare una criticità in merito ai tassi di risposta che dovrebbero essere maggiormente significativi. Si procederà, quindi, ad un'ulteriore campagna di sensibilizzazione in merito all'importanza di rispondere ai questionari. Tutti i risultati ottenuti sono analizzati in dettaglio nel paragrafo dedicato all'interno della Relazione Integrata sulla Performance (Allegato_10 Paragrafo 3.8.2).

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo conduce indagini autonome aggiuntive al fine di ottenere informazioni maggiormente mirate sui punti di servizio all'interno dei quali è articolato.

A partire da febbraio 2021, l'Ateneo ha inoltre aderito al progetto del Politecnico di Milano Customerstudents spot per il Processo di Immatricolazione, chiedendo agli immatricolati una valutazione sulla chiarezza delle procedure e sulla facilità di utilizzo dell'Area riservata, più un commento libero facoltativo. Le valutazioni si confermano molto positive e sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente, con un punteggio pari a 4,55 circa la facilità di utilizzo dell'area riservata (contro il 4,56 dell'A.A. 2022/2023) e un punteggio di 4,48 (invariato) circa la chiarezza sulla procedura di immatricolazione, per un totale di 9.109 risposte.

Un ulteriore strumento di customer utilizzato dall'Ateneo è la soddisfazione espressa attraverso la piattaforma "S.O.S. – Supporto Online per i Servizi UNIPV" (Allegato_11), che consente di domandare e ricevere assistenza sia per richieste di tipo informatico che amministrativo e di valutare, una volta risolta la richiesta, la qualità dell'assistenza ricevuta. La piattaforma è disponibile da aprile 2022 per tutti i dipendenti dell'Ateneo, sia personale docente che personale tecnico-amministrativo: le tematiche e i servizi disponibili sulla piattaforma dipendono dunque dalla tipologia di utenza che fa accesso. A partire dall'avvio del progetto sono state inviate quasi 25.000 richieste, 15.368 solo nel 2023. Per quanto riguarda il grado di soddisfazione del richiedente rispetto all'assistenza ricevuta, si registra un alto tasso di gradimento, con 2.544 valutazioni pari a "Eccellente".



Andamento KPI Ateneo

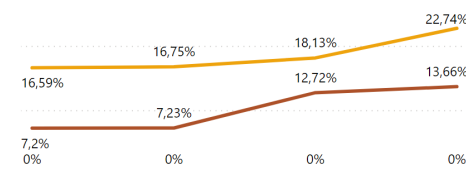
Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.1.3.A - % del personale TAB in servizio
nell'amministrazione centrale



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroeconomica ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

2022 2023

Dettaglio

Punti di Forza:

1. L'Ateneo sta attuando una centralizzazione di alcuni servizi, come la gestione della didattica e le segreterie di area medica, con l'obiettivo di ottimizzare le risorse e garantire una maggiore continuità dei servizi. È stata predisposta una mappatura delle attività amministrative legate alla didattica, facilitando il coordinamento tra le unità amministrative e l'amministrazione centrale.
2. Il PTA fornisce un supporto attivo efficace alle attività dei Corsi di Studio, in particolare per la risoluzione di problemi e per l'organizzazione di laboratori e tirocini. Il PTA dimostra grande flessibilità e capacità di adattamento alle esigenze specifiche di studenti e docenti, offrendo un supporto personalizzato, flessibile e tempestivo. Ad esempio, l'introduzione del Manager Didattico ha portato benefici significativi, migliorando il coordinamento delle attività didattiche e l'informazione sui servizi disponibili.
3. L'Ateneo sta investendo molto in strumenti innovativi per la didattica come piattaforme online, laboratori multimediali e sistemi di prenotazione dei tirocini, che contribuiscono a migliorare l'efficacia e la fruibilità del supporto offerto.
4. L'Ateneo conduce annualmente indagini di customer satisfaction attraverso il progetto Good Practice e i dati raccolti dai questionari sono analizzati e utilizzati per implementare azioni di miglioramento. Il feedback degli studenti e dei docenti viene sempre preso in considerazione per migliorare i servizi offerti come anche emerso nelle interviste durante la visita in loco.

Aree di miglioramento:

1. La centralizzazione di alcuni servizi, pur perseguendo l'obiettivo di ottimizzare le risorse, ha generato in alcuni casi difficoltà di coordinamento tra le strutture centrali e quelle periferiche. La mancanza di linee guida condivise per la gestione di alcune attività, quali ad esempio l'organizzazione dei tirocini e la didattica inclusiva, può causare alcune disparità tra i diversi CdS e Dipartimenti.
2. Il sistema di rilevazione della qualità del supporto del PTA non prevede ancora un focus specifico sui dottorati di ricerca.
3. I risultati delle indagini di customer satisfaction e del monitoraggio delle attività del PTA non sono ancora del tutto diffuse nei confronti del personale dell'Ateneo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'analisi dei dati non consente una valutazione dell'indicatore. Si prega l'Ateneo di specificare il reale contributo di personale, all'amministrazione centrale e alle strutture periferiche.

RISPOSTE ALLE CONTRODEDUZIONI AGLI INDICATORI QUANTITATIVI

Si ringrazia l'Ateneo per le informazioni fornite, dalle quali emerge una percentuale di personale TAB in servizio presso l'amministrazione centrale intorno al 60% nel periodo considerato. Si esprime una valutazione pari a "soddisfacente".

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Screenshot intranet Sviluppo Organizzativo
Descrizione: Screenshot della home page dell'area riservata dedicata allo sviluppo organizzativo accessibile con le credenziali di Ateneo
Dettagli:
File: All.1_pagina_sviluppo_organizzativo.pdf
- **Titolo:** Allegato 2 - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026
Descrizione: Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026
Dettagli: Paragrafo 3.8
File: All2_PIAO 2024-2026_Paragrafo3.8.pdf
- **Titolo:** Allegato 3 - Analisi costo unitario per le attività di contabilità, approvvigionamento e supporto alla didattica
Descrizione: Analisi costo unitario per le attività di contabilità, approvvigionamento e supporto alla didattica: da Good Practice alle singole strutture UNIPV
Dettagli:
File: All3_Analisi costo unitario per attività.pdf
- **Titolo:** Allegato 4 - Metodologia programmazione del personale
Descrizione: Metodologia programmazione del personale
Dettagli:
File: All.4 Metodologia programmazione personale.pdf
- **Titolo:** Allegato 5 - Determina riorganizzazione Area Didattica e servizi agli studenti Anno 2023
Descrizione: Determina riorganizzazione Area Didattica e servizi agli studenti Anno 2023
Dettagli:
File: Allegato 5 -Det. Riorg. A. DIDATTICA (v. 13.09.2023) finale.pdf
- **Titolo:** Allegato 6 - Regolamento per il reclutamento dei tecnologi a tempo determinato
Descrizione: Regolamento per il reclutamento dei tecnologi a tempo determinato
Dettagli:

File:Allegato 6_Regolamento-per-il-reclutamento-dei-tecnologi-a-tempo-determinato-ai-sensi-dellart.-2402010.pdf

- **Titolo:**Allegato 7 - Determina riorganizzazione Area Ricerca e Terza Missione anno 2022

Descrizione:Determina riorganizzazione Area Ricerca e Terza Missione anno 2022

Dettagli:

File:Allegato 7_Riorganizzazione Area Ricerca e Terza Missione_2022.pdf

- **Titolo:**Allegato 8 - Progetto di riorganizzazione dei servizi a favore degli studenti di medicina e della comunità scientifica medica

Descrizione:Progetto di riorganizzazione dei servizi a favore degli studenti di medicina e della comunità scientifica medica

Dettagli:

File:Allegato 8 -CAMPUS-DELLA-SALUTE-PAVIA.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Riorganizzazione Servizi di Polo

Descrizione:Riorganizzazione Servizi di Polo. Progetto pilota di definizione dei Poli Territoriali Avvio Polo centro storico

Dettagli:

File:Allegato 9 - Poli Territoriali_Analisi.pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - Relazione Integrata sulla Performance

Descrizione:Relazione Integrata sulla Performance

Dettagli:Paragrafo 3.8.2

File:Allegato 10_ RelIntPerf paragrafo 3.8.2.pdf

- **Titolo:**Allegato 11 - Il sistema Supporto Online ai Servizi (SOS) dell'Amministrazione

Descrizione:Il sistema Supporto Online ai Servizi (SOS) dell'Amministrazione

Dettagli:

File:Allegato_11_Sistema SOS, dal sistema di supporto agli analytics.docx

B.2) Risorse finanziarie

B.2.1) Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

B.2.1.1 L'Ateneo definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali.

B.2.1.2 I budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati.

B.2.1.3 L'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.

B.2.1.4 Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

Autovalutazione:

Negli anni l'Ateneo di Pavia ha avviato una sempre maggior connessione tra Piano Strategico, ciclo della performance e bilancio (Allegati 1-2-3) con il coinvolgimento delle strutture, non solo a livello di Aree Dirigenziali, ma anche di Dipartimenti e Centri, cogliendo la sollecitazione in questa direzione da parte del legislatore. Questo implica la valutazione ex ante di impatto finanziario delle attività e dei progetti inseriti nei programmi operativi, nonché la valutazione ex post finalizzata all'adozione di interventi e misure correttive che consentano di adeguare rapidamente la strategia per cogliere opportunità di finanziamento e risolvere sfide gestionali emergenti. Per questo rileva il monitoraggio congiunto degli obiettivi e la revisione delle risorse allocate per il loro perseguimento effettuato anche su base infrannuale.

Ogni anno, a giugno, in Ateneo si avvia il processo di budgeting, adottando un approccio bottom up. Contestualmente alla definizione/revisione degli obiettivi triennali di performance, i dirigenti sono chiamati a elaborare una proposta di budget che tenga conto degli obiettivi gestionali da realizzare nell'esercizio successivo e, attraverso un confronto con il delegato o prorettore di riferimento, anche delle prospettive strategiche future. La partecipazione attiva dei dirigenti, capi servizio e segretari di struttura, nel tempo, ha guidato la crescita della consapevolezza e la responsabilizzazione nell'utilizzo efficiente delle risorse economiche, nonché nella definizione delle priorità operative, attivando un processo chiaro e trasparente di accountability verso tutti i soggetti portatori di interesse, studenti inclusi, in sede di previsione e rendicontazione del bilancio di Ateneo. Il ciclo programmatico in Ateneo ha tempi specifici e una routine consolidata che di anno in anno viene rivista in un'ottica di miglioramento continuo. Il Consiglio di amministrazione nella seduta di luglio fissa i criteri di elaborazione della nuova edizione di budget, tenendo in considerazione gli aspetti interni all'Ateneo, le priorità gestionali, e gli eventuali vincoli esterni (Allegato_4). A settembre le proposte vengono aggregate e valutate in termini di sostenibilità economico-finanziaria complessiva e, nel caso la valutazione evidenzii risultati non sostenibili, si riavvia un ciclo di revisione e correzione.

Un tassello importante in questo processo è la programmazione del personale che assorbe una quota rilevante di risorse finanziarie ma attraverso il reclutamento delle risorse umane, sostiene l'attuazione dei piani operativi. Per questo a novembre il Consiglio di Amministrazione approva l'aggiornamento della programmazione triennale del personale (Allegato_5) in un'ottica integrata con gli altri processi programmatici in atto in Ateneo. In questa sede si valuta in modo prospettico l'impatto delle scelte in tema di reclutamento del personale sugli indicatori ministeriali Proper che vengono simulati per l'intero triennio e confrontati con i valori emergenti dalla serie storica, in una prospettiva di valutazione complessiva della sostenibilità economica. Sulla base delle deliberazioni assunte, si completa il budget annuale, che ha valenza autorizzatoria, e triennale, con la presentazione di questi documenti, nei quali si riscontra la correlazione tra risorse e obiettivi - strategici e operativi - agli organi, nella seduta di dicembre (Allegato_3). Il Budget di Ateneo viene, infatti, costruito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, (UBudget di Cineca) che consente operativamente di allocare le risorse agli obiettivi esistenti o di proporle di nuovi. Si giunge quindi, nel momento dell'approvazione finale a dicembre, ad una situazione nella quale le sfide operative dell'anno successivo sono valutate e assunte con l'esplicitazione delle risorse economiche da destinare loro, unitamente alle competenze professionali da formare e reclutare ([sito formazione](#)) e piano di programmazione del personale, (Allegato_6) per la realizzazione degli obiettivi di Ateneo. Sono questi gli elementi che confluiscono in modo integrato nel PIAO (Allegato_7), approvato a gennaio dell'anno successivo. La programmazione di Ateneo si realizza pertanto con un processo dinamico di revisione e integrazione al fine di meglio adattare le scelte operative alle dinamiche interne e ai cambiamenti del contesto esterno di riferimento. Questo approccio "circolare", per essere efficace deve essere saldamente ancorato a priorità strategiche chiare ed esplicite. In Ateneo questa condizione si realizza attraverso il dialogo continuo tra la Governance, che indica gli indirizzi politici per lo sviluppo dell'Ateneo, e la struttura gestionale. Una possibile criticità connessa al processo dinamico delle decisioni è rappresentata dalla possibilità di cambiamenti nei piani gestionali connessi alla definizione di nuove priorità ed obiettivi. Per questo motivo, nell'ambito del processo di programmazione dell'Ateneo, un ruolo importante è svolto dalla revisione infrannuale del budget, attraverso la quale, a metà anno, viene effettuata una revisione sia delle iniziative, che delle scelte di finanziamento, al fine di garantire la dinamicità del ciclo di assegnazione delle risorse e la sua coerenza con le reali priorità dell'Ateneo. Contestualmente, avviene anche la revisione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati al Direttore Generale e ai dirigenti dell'Ateneo.

Come previsto dal legislatore l'Ateneo si è dotato, nell'ambito della propria autonomia, di sistemi e procedure di contabilità analitica ai fini del controllo di gestione, basati sui seguenti elementi definiti in sede di transizione dalla contabilità finanziaria a quella economica (avvenuta nel 2015) e periodicamente rivisti:

Piano dei conti: per scelta, l'Ateneo ha mantenuto uno stretto legame tra il piano dei conti di contabilità generale e quello dell'analitica; i livelli sono sette, ma la spesa è autorizzata al 6° livello. Ogni rilevazione di costo avviene nella contabilità analitica che consente il controllo ex ante autorizzativo di budget previsto dal legislatore e confluisce nel bilancio d'esercizio. Per i progetti il

controllo autorizzatorio avviene a livello di progetto stesso. In generale, il fatto amministrativo viene rilevato attraverso l'inserimento a sistema di un Documento Gestionale (DG) che permette di rilevare gli effetti economici e finanziari su entrambi i piani dei conti: COGE, ovvero contabilità generale finalizzata all'ottenimento dei documenti di rendicontazione di bilancio e COAN, cioè contabilità analitica autorizzativa. Questo doppio binario si desume dall'impostazione del sistema in uso presso la maggior parte delle università (Ugov-conta) e potrebbe subire importanti modificazioni alla luce della nuova riforma della contabilità prevista dal PNRR (cosiddetta accrual) a favore di una maggiore e migliore comparazione tra budget e risultati di esercizio.

Unità Analitiche: sono i cosiddetti Centri di Responsabilità e corrispondono alle unità organizzative: Aree dirigenziali e Servizi, Dipartimenti e Centri. Queste Unità trovano origine in provvedimenti ufficiali emanati dall'Ateneo nell'ambito dell'autonomia organizzativa allo stesso riconosciuta. Le Unità Analitiche si possono classificare in: a) centri di responsabilità finale che gestiscono servizi e progetti per gli utenti finali; b) centri di responsabilità strumentali che svolgono attività per gli altri centri di responsabilità nell'organizzazione e non hanno impatto diretto sull'utente finale. Utilizzando un criterio di massima semplificazione, rientrano tra i primi le strutture che sono sede di ricerca e didattica (Dipartimenti e Centri), e tra i secondi le aree dirigenziali ed i centri di servizio. L'Ateneo ha anche riclassificato le unità analitiche per tipologia di processo ovvero: primario (didattica e ricerca), di supporto (contabilità, risorse umane, legale e approvvigionamento) e di sistema (internazionalizzazione, ICT, sicurezza, logistica, etc) (Allegato_8). Questa tassonomia è la base per il sistema di allocazione costi.

Sistema di allocazione: è questo l'ultimo e importante tassello dell'impianto complessivo del sistema contabile. Esso richiede l'identificazione a priori dei servizi di cui si vogliono valutare le prestazioni; per questi vengono definiti i costi diretti e quelli indiretti, vale a dire relativi a funzioni indivise che, seppur indirettamente, concorrono all'erogazione del servizio. In termini di processi i costi diretti sono quelli assorbiti dalle unità analitiche impegnate nei processi primari, mentre i costi dei processi di supporto utilizzano parametri di allocazione specifici, significativi del loro grado di utilizzo (es mq, n° persone). I processi di sistema sono trasversali e anch'essi possono essere allocati. Negli anni l'Ateneo ha sviluppato l'allocazione del costo del personale PTA per attività, partecipando annualmente al progetto Good Practice promosso dal Politecnico di Milano e sperimentando anche di modelli di allocazione condivisi (Allegato_9).

Attualmente, l'Ateneo sta elaborando, in collaborazione con il GdL Codau sulla programmazione, un modello di definizione del costo unitario per studente che potrebbe essere di grande utilità in ottica di benchmarking. Nell'ottica del controllo di gestione e quindi dell'analisi di economicità, l'Ateneo intende definire un parametro di costo unitario per studente a livello locale e per corso di laurea, esplicitando la configurazione di costo nel dettaglio (direct costing), i parametri di allocazione (driver) e gli step di allocazione (Allegato_10).

L'andamento della gestione nell'ultimo triennio è stato fortemente influenzato dalle misure per la ripresa post pandemica; i risultati, ampiamente positivi, sono in continuità col passato, ma hanno beneficiato dei finanziamenti pubblici e privati a sostegno della ripresa delle attività. L'impatto sul bilancio si è quindi sostanzialmente sia in termini di maggiori ricavi che di incremento di costi (strutturali e non), nonché di avvio di investimenti come ampiamente dettagliato nelle relazioni sulla gestione e nelle note integrative ai bilanci consuntivi (Allegati 11 e 12). Gli stessi fattori di sviluppo e investimento sono intercettati nella fase di budgeting in modo da favorire un ciclo unico e integrato di definizione ex ante degli obiettivi di profittabilità e misurazione ex post dei risultati con le relative analisi.

L'Ateneo nel tempo ha definito delle buone pratiche a favore della stabilità economico-finanziaria nel medio e lungo periodo, come espresso anche dalle valutazioni del Nucleo (Allegato_13). In sede di budgeting, infatti, si pianifica il pareggio nella gestione ordinaria, mentre eventuali destinazioni di riserve di patrimonio netto sono indirizzate alla copertura solo di sbilanci ascrivibili ad attività progettuali identificate. A metà anno la funzione programmazione svolge il confronto tra budget autorizzativo (in contabilità analitica) e i risultati di esercizio (contabilità generale) attraverso un lavoro di riclassificazione ed analisi indispensabile alla comprensione del trend (Allegato_14). Per gli indicatori proper, la Governance ha fissato alcune soglie di sicurezza che vengono costate monitorate in sede di programmazione triennale del personale e di pubblicazione dei dati ministeriali. La soglia del 70% è stata fissata come incidenza auspicata del costo del personale rispetto al FFO, tasse e contributi (indicatore proper). Sulla base di questo vengono calibrati i piani assunzionali sia per il personale tecnico amministrativo, che docente.

Al fine di soddisfare il fabbisogno informativo della Governance, primariamente rivolto a garantire la sostenibilità delle strategie di Ateneo nel medio/lungo termine ma anche ad una riflessione più consapevole nella costruzione del budget per l'esercizio successivo, a partire dal 2021, è stata predisposta una simulazione di chiusura del bilancio d'esercizio da utilizzare a fini previsionali in corso di anno. Le operazioni di stima di costi e ricavi al 31/12 coinvolgono tutte le strutture di Ateneo – Aree Dirigenziali e Strutture Dipartimentali, alle quali viene chiesta una stima dei costi e ricavi in fase di formazione. La stima delle poste più significative – FFO, tasse e contribuzione studentesca, costi legati a retribuzioni personale strutturato e non strutturato, accantonamenti e imposte – sono gestite dal Servizio Bilancio in collaborazione con gli uffici preposti. Le proiezioni considerano i dati stimati nonché i costi e ricavi già registrati in contabilità analitica e i risultati ottenuti vengono traslati in contabilità generale. Allo scopo è stato costruito il prospetto di Conto Economico con evidenza - in separate colonne - dei dati estratti dal software gestionale e dei dati stimati al 31/12 al fine di procedere con le necessarie analisi valutative.

Il supporto di CINECA ha consentito di automatizzare gran parte del lavoro effettuato prima manualmente, pervenendo alla configurazione di una dashboard in PowerBi. L'attività maggiormente complessa e delicata è quella che riguarda la stima dei valori non ancora contabilizzati ma che parteciperanno al risultato d'esercizio (Allegato_15).

L'Amministrazione dell'Ateneo attribuisce un'importanza fondamentale alla disponibilità di flussi informativi relativi ai dati economico-finanziari utili alla 'lettura consapevole' delle dinamiche indotte dalle azioni dell'Ateneo. Soprattutto in uno scenario di grandi incertezze come quello attuale, occorre disporre di strumenti informativi in grado di orientare efficacemente le decisioni della governance affinché, pur in presenza di investimenti particolarmente significativi, possano essere mantenuti nel tempo gli attuali livelli

di stabilità economico-finanziaria.



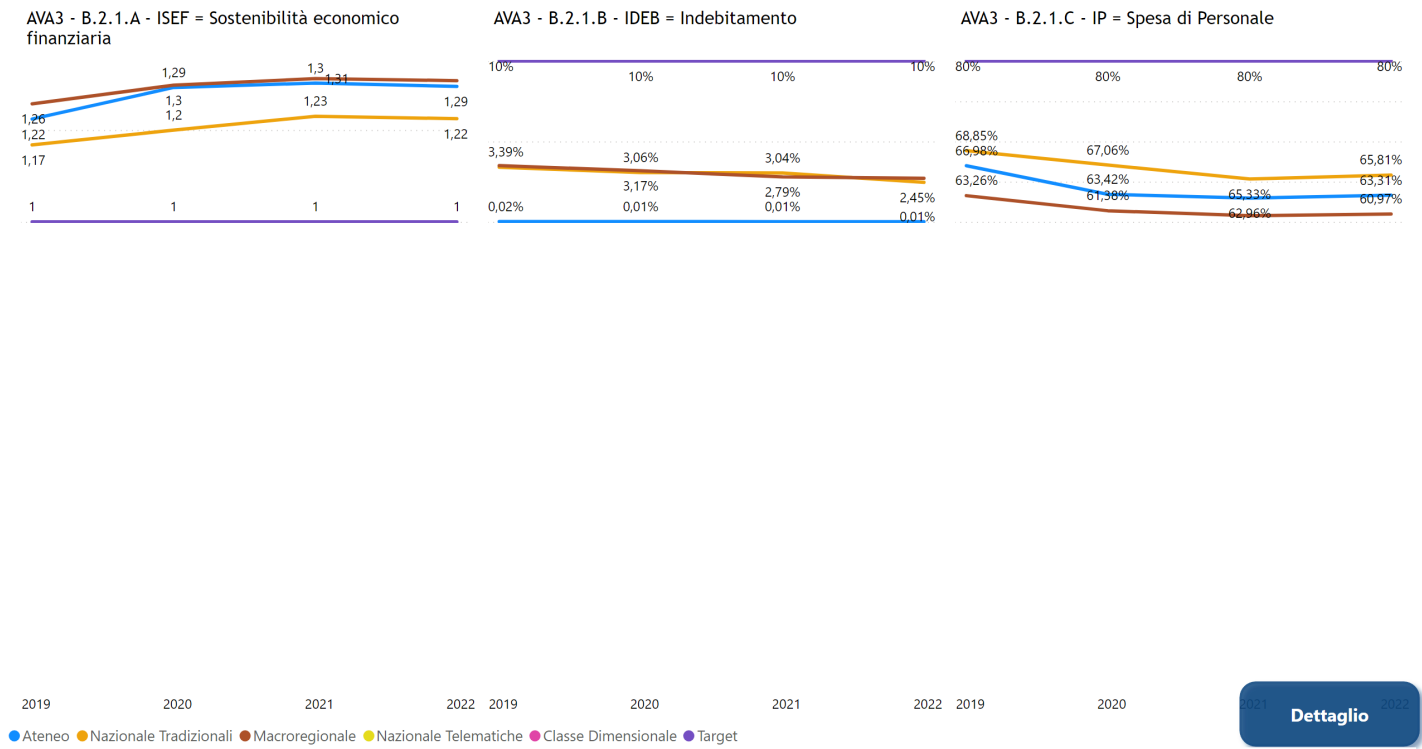
Andamento KPI
Ateneo

Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Ambito B - Gestione delle risorse



Punti di Forza:

1. L'Ateneo ha delineato una chiara strategia di pianificazione e gestione delle risorse e la documentazione economico-finanziaria elaborata appare razionale e coerente con le linee strategiche. Si rileva una evidente interconnessione tra Piano Strategico, ciclo della performance e bilancio, con coinvolgimento delle diverse strutture nella sua formulazione ed implementazione. L'Ateneo si è dotato di un processo di budgeting, con un approccio bottom-up.
2. E' presente una stretta correlazione tra il piano dei conti di contabilità generale e quello della contabilità analitica, articolato su 7 livelli, con la spesa autorizzata al sesto livello. Ogni rilevazione di costo avviene nella contabilità analitica che consente il controllo ex-ante autorizzativo di budget previsto dal legislatore e confluisce poi nel bilancio d'esercizio.
3. Da sottolineare in senso positivo la definizione di un parametro di costo unitario per studente, fondato su diversi elementi: Costo del personale docente, Costo del personale tecnico amministrativo, Costo spazio, Costo IT, Costo delle Biblioteche.
4. Si osservano valori molto buoni degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria, per cui risultano fissate e monitorate le soglie di sicurezza.

Aree di miglioramento:

1. Nell'ultimo triennio sono state avviate rilevanti misure per la ripresa post pandemica e i risultati ampiamente positivi hanno

beneficiario di finanziamenti pubblici e privati a sostegno della ripresa delle attività, come anche evidenziato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Nel futuro l'impatto sul bilancio, sia in termini di maggiori ricavi che di incremento di costi nonché di avvio di investimenti andrà verificato, come già ben evidenziato dall'Ateneo in autovalutazione e durante i colloqui in visita.

2. L'Ateneo pur non avendo effettuato un'analisi specifica di lungo periodo oltre il triennio del Piano Strategico ha fornito, durante la visita in sede, rassicurazioni sulla sostenibilità che sarà garantita dal mantenimento di un indicatore di spese personale sotto il 70% e dalla presenza di riserve disponibili ancora di rilevante importo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti e confronti quasi sempre positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Programma Strategico 2022-2025
Descrizione: Programma Strategico 2022-2025
Dettagli:
File: All.1_Programma Strategico 2022-2025.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - SMVP 2024-2026
Descrizione: Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2024-2026
Dettagli: Pagina 10 tabella 1
File: All.2_SMVP 2024-2026_tab1_pag10.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Budget unico autorizzatorio annuale 2024 e triennale 2024-26
Descrizione: Budget unico autorizzatorio annuale 2024 e triennale 2024-26
Dettagli:
File: All.3_Budget unico autorizzatorio annuale 2024 e triennale 2024-26.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Delibera "Revisione infrannuale budget 2023 e principi per budget 2024"
Descrizione: Delibera CdA n. 227/2023 del 21 luglio 2023 "Revisione infrannuale budget 2023 e principi per budget 2024"
Dettagli: pag. 6-7
File: All.4_Delibera Cda n. 227/2023 "Revisione infrannuale budget 2023 e principi per budget 2024" pag. 6-7.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Delibera CdA "Programmazione triennale del personale 2024-2026"
Descrizione: Delibera CdA n. 359-2023 del 28 novembre 2023 "Programmazione triennale del personale 2024-2026"
Dettagli:
File: All.5_Delibera Cda n. 359-2023 "Programmazione triennale del personale 2024-2026".pdf

- **Titolo:** Allegato 6 - Programmazione triennale del personale 2024-2026 aggiornamento
Descrizione: Programmazione triennale del personale 2024-2026 aggiornamento
Dettagli:
File: All.6 - Programmazione del personale.pdf

- **Titolo:** Allegato 7 - PIAO 2024-2026
Descrizione: Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026
Dettagli: Pag. 72-78
File: All.7_PIAO 2024-2026_pag72-78.pdf

- **Titolo:** Allegato 8 - Struttura organizzativa per processi
Descrizione: Struttura organizzativa per processi

Dettagli:

File:All.8_Struttura Organizzativa per processi.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Report Good Practice 2022-2023 Università di Pavia

Descrizione:Report Good Practice 2022-2023 Università di Pavia

Dettagli:

File:All.9_Report Good Practice 2022-2023 Università di Pavia.pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - Modello costo standard Pavia

Descrizione:Modello costo standard Pavia

Dettagli:

File:All.10_Modello costo standard Pavia.pdf

- **Titolo:**Allegato 11 - Bilancio unico di Ateneo 2023

Descrizione:Delibera n.144/2024 del CdA del 30 aprile 2024 approvazione del bilancio unico di Ateneo 2023 e relativi allegati

Dettagli:

File:All. 11_Bilancio 23.pdf

- **Titolo:**Allegato 12 - Nota integrativa 2023 - Relazione sulla gestione

Descrizione:Nota integrativa 2023 - Relazione sulla gestione

Dettagli:Pag. 14-18

File:All.12_Nota integrativa 2023 - Relazione sulla gestione pag. 14-18.pdf

- **Titolo:**Allegato 13 - Relazione del Nucleo di valutazione sul bilancio 2023

Descrizione:Relazione sul bilancio 2023 ai sensi della Legge 537/93 (art. 5, comma 21)

Dettagli:

File:All.13_Relazione NUV sul bilancio 2023.pdf

- **Titolo:**Allegato 14 - Analisi degli scostamenti tra budget 2022 e consuntivo 2022

Descrizione:Analisi degli scostamenti tra budget 2022 e consuntivo 2022

Dettagli:

File:All.14_Analisi scostamenti Bilancio preventivo 2022 e Bilancio consuntivo 2022.pdf

- **Titolo:**Allegato 15 - Slide Pre-Chiusure

Descrizione:Slide Pre-Chiusure

Dettagli:

File:All.15_Slides Prechiusure_21.06.2023.pdf

B.3) Strutture

B.3.1) Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

B.3.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, bilanciando l'efficacia e l'efficienza delle strutture con i bisogni e le aspettative del personale (docente e tecnico-amministrativo), degli studenti e degli altri portatori di interesse.

B.3.1.2 L'Ateneo garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici, con interventi pianificati e sostenibili, volti a prevenirne il degrado e a migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo.

B.3.1.3 L'Ateneo garantisce l'accessibilità degli edifici agli utenti interni ed esterni, con particolare attenzione alle persone con disabilità.

B.3.1.4 L'Ateneo assicura un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita, anche attraverso l'istituzione di figure e funzioni dedicate (come, ad esempio, energy manager e mobility manager).

Autovalutazione:

L'Università di Pavia vanta un patrimonio edilizio costituito da 53 edifici (con una superficie complessiva di circa 250.000 metri quadrati) distribuiti in tre diversi ambiti urbani:

- edifici collocati nel centro storico di Pavia, diffusi nel tessuto urbano, senza una delimitazione rispetto al resto della città; si tratta di un patrimonio architettonico dall'elevato pregio storico e architettonico che ospita i dipartimenti delle discipline umanistiche, spazi di rappresentanza tra cui il Rettorato e le prestigiose aule storiche dedicate a docenti illustri quali Alessandro Volta e Ugo Foscolo, uffici amministrativi e alcuni musei e biblioteche; complessivamente i 10 edifici occupano una superficie di circa 80.000 mq e godono di oltre 30.000 di spazi aperti, in parte verdi;
- area degli Istituti Scientifici, collocati a nord ovest del centro storico della città, nell'area interclusa tra il tracciato della ferrovia e quello della tangenziale; i 21 edifici che insistono su questa area sono a loro volta distribuiti in 4 comparti: l'area via Bassi – via Taramelli che ospita i Dipartimenti di Chimica, Scienza del Farmaco e Fisica, oltre al LENA (Laboratorio di Energia Nucleare Applicata), l'area di via Bassi (che comprende il Centro Grandi Strumenti, il Palazzetto dello Sport del CUS e gli spazi sportivi all'aperto oltre ad una mensa universitaria e una sala studio), gli edifici che affacciano su via Forlanini, dove sono collocati alcuni Dipartimenti della Facoltà di Medicina e il Campus della Salute, sede dedicata alla didattica e agli spazi amministrativi della Facoltà di Medicina, che fisicamente si trova all'interno del perimetro del Policlinico San Matteo, con cui le interazioni sia di didattica che di ricerca sono molteplici. Complessivamente in quest'area ci sono circa 80.000 mq costruiti e 84.000 di spazi verdi attrezzati;
- Campus Cravino, collocato a nord del tracciato della tangenziale e collegato all'area degli Istituti Scientifici da due cavalcavia; si tratta di un vero e proprio Campus, in larga parte delimitato da un recinto che separa l'area universitaria dal resto della città, ad eccezione di un museo e alcune facilities che sono aperte alla città. Qui trovano collocazione gli edifici delle altre discipline scientifiche (Ingegneria, Matematica, Scienza della Terra e alcuni dipartimenti di Area Medica). Complessivamente si contano 17 edifici per una superficie costruita di circa 85.000 mq e 149.000 mq di spazi verdi, in parte attrezzati.

Il patrimonio dell'Ateneo è completato dal Bosco Siro Negri (circa 20 ettari di un'area situata sulla sponda destra del fiume Ticino, a 15 km da Pavia, in direzione nord-ovest, nei Comuni di Zerbolò e Torre d'Isola). Non possono poi essere dimenticati in questa sede i collegi universitari, strutture sia pubbliche (11 in Pavia e 1 in Cremona) che private (6 complessivamente di cui 4 collegi di merito riconosciuti dal MUR) che garantiscono circa 2.500 posti letto per studenti.

Si tratta di un patrimonio significativo in termini dimensionali e complesso, dal momento che include sia edifici medievali che edifici più recenti che viene considerato in diversi punti del Programma Strategico 2022/25 (8. Maggiori e migliori spazi per la didattica e la ricerca; 10. Biblioteche: aumento e riqualificazione degli spazi, supporto per aperture prolungate, potenziamento dei servizi offerti; 17. Nuovo "Centro di Ricerca e Formazione" e incubatore tecnologico (Parco Cardano – **Allegato 1**) e altre iniziative in rapporto con le imprese; 20. Sostenibilità come componente trasversale alle politiche di Ateneo).

Se si considera il patrimonio edilizio universitario destinato alla ricerca e alla didattica descritto seppur in modo sintetico precedentemente, l'Ateneo ha attuato una strategia di gestione (**Allegato 2**) diversamente orientata a seconda del carattere funzionale, costruttivo, tipologico e rappresentativo dei diversi edifici indirizzando i propri interventi a:

- conservare e valorizzare il patrimonio, avviando sia interventi di restauro conservativo sia di riuso di edifici parzialmente o completamente dismessi; trattandosi di un patrimonio vincolato e sostanzialmente "chiuso" (cioè senza margini di espansione

per la densità del tessuto urbano) si sono sviluppati progetti tesi a ripristinare il decoro e la funzionalità, a prevenire il degrado e a migliorare le prestazioni e la durata nel tempo. Non si sono trascurati i temi relativi alla sicurezza (implementando le misure relative all'antincendio e all'antisismica), all'accessibilità e fruibilità anche da parte di persone con disabilità e, dove possibile si è fatto ricorso a soluzioni orientate alla sostenibilità (con il ricorso a sistemi geotermici, pannelli fotovoltaici in copertura, ecc.). Questo approccio di conservazione e valorizzazione è stato applicato a diversi edifici del centro storico (**Allegato 3**) ed al Campus della Salute (**Allegato 4**). È opportuno ricordare in questa sede che gli edifici del centro storico sono anche depositari di un significativo patrimonio fisico e materiale, stratificatosi nella secolare storia dell'Ateneo pavese, per il quale sono necessari anche interventi mirati a favorire l'esposizione, la consultazione, la fruizione e la custodia (spazi accessibili e sicuri, sistemi espositivi interattivi e facilmente adattabili ad esposizioni temporanee diverse, ecc.);

- rigenerare e sostituire edifici obsoleti e rimaneggiati nel corso del tempo, che hanno perso i loro caratteri originari e non sono più adeguati alla ricerca e alla didattica del terzo millennio; le azioni di questo tipo stanno interessando soprattutto l'area di via Bassi – via Taramelli dove gli edifici sono stati più volte rimaneggiati per rispondere a puntuali esigenze dei ricercatori senza mantenere una visione sistemica. Dopo aver demolito e ricostruito il Polo didattico di Scienza del Farmaco (**Allegato 5**), l'Ateneo ha adesso avviato un progetto ambizioso per un nuovo Polo Didattico e i Dipartimenti di Chimica e Scienza del Farmaco (**Allegato 6**) per complessivi 21.000 mq. Una volta terminato questo edificio e trasferiti i laboratori didattici e di ricerca si procederà con una progressiva demolizione degli edifici liberati, creando spazi verdi attrezzati per la comunità accademica e, per quanto possibile aperti anche alla cittadinanza;
- rifunzionalizzare ed efficientare gli edifici realizzati nel corso degli ultimi 50 anni per adeguarli agli standard di comfort e funzionalità attuali; questa azione interessa soprattutto l'area del Campus Cravino dove le discipline scientifiche richiedono continui, o quasi, adeguamenti delle infrastrutture esistenti per garantire livelli di qualità prestazionali adeguati e allineati alle aspettative dei ricercatori presenti o che sono interessati a trasferirsi presso l'Ateneo pavese. Su questa area gli interventi sono tesi a garantire la manutenzione ordinaria e straordinaria sia della parte edilizia che di quella impiantistica, facendo ricorso ove possibile a soluzioni che ottimizzino, e dove possibile riducano, i costi di gestione e si appoggino su materiali e soluzioni costruttive e impiantistiche sostenibili. Significativa in quest'area è l'attività dell'energy manager e del suo gruppo di lavoro che si confronta con problematiche derivanti da una realizzazione del programma iniziale per lotti non sempre integrati tra loro in una visione unitaria e volta all'ottimizzazione delle risorse. Non mancano interventi per l'implementazione della sicurezza e per favorire l'inclusione degli studenti con disabilità, attraverso il ricorso ad ausili per il superamento delle barriere architettoniche e sensoriali.

In considerazione dell'ingente patrimonio edilizio, delle sue esigenze di conservazione e manutenzione e per soddisfare i bisogni della comunità accademica in termini di qualità e funzionalità degli spazi nonché con l'intenzione di rendere sempre più coerenti i propri obiettivi istituzionali con le indicazioni dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, l'Università di Pavia si è attivata in modo significativo per competere nell'acquisizione di risorse attraverso i due bandi ministeriali dedicati all'edilizia universitaria rispettivamente del 2019 (DM n. 1121 del 5 dicembre 2019 “Fondo investimenti edilizia universitaria 2019-2033”) e del 2021 (DM n. 1274 del 10 dicembre 2021 “Criteri di riparto del fondo investimenti 2021-2035, destinato al cofinanziamento di programmi d'intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico presentati dalle Istituzioni universitarie statali”), grazie ai quali ha ottenuto il massimo finanziamento possibile. Inoltre, l'Ateneo, grazie all'impegno costante e alla gestione ottimale delle risorse dell'Area Tecnica e Sicurezza, ha saputo sfruttare al meglio altre opportunità di finanziamento garantite dai DM relativi alla messa in sicurezza delle strutture universitarie e dal DM 752 del 30 giugno 2021 (Finanziamento straordinario agli Atenei e alle Istituzioni AFAM per azioni di orientamento tutorato, nonché azioni di recupero e inclusione, anche con riferimento agli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento) migliorando l'accessibilità degli edifici e adeguando diversi servizi igienici alle esigenze delle persone con disabilità.

Oltre alle fonti di finanziamento ministeriali, l'Università di Pavia ha saputo cogliere ulteriori opportunità attraverso bandi regionali o di altre Istituzioni, raccogliendo risorse a supporto di interventi di valorizzazione del patrimonio costruito e di riqualificazione ambientale di alcuni comparti (come ad esempio il Bando Regionale Piano Lombardia – Contributi alle università per la de-impermeabilizzazione e l'incremento delle coperture vegetali per mitigare gli impatti del cambiamento climatico – **Allegato 7**).

Proprio con l'intenzione di migliorare la gestione delle proprie risorse ed avere un approccio consapevole rispetto ai 17 obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, l'Università di Pavia ha istituito a partire dal 2020 l'OSA (Office for Sustainable Actions), un team multidisciplinare che cura lo sviluppo, la promozione e il coordinamento di iniziative in tema di sostenibilità ambientale, economica e sociale sotto il coordinamento del Dirigente dell'Area Tecnica, del Referente Tecnico del Rettore per la sostenibilità e del Delegato per l'edilizia. Al team afferiscono anche il Mobility Manager, l'Energy Manager, il Responsabile della gestione dei rifiuti oltre

ad un rappresentante per ciascuno dei 18 Dipartimenti in cui è organizzato l'Ateneo. Tra le attività condotte in questi anni si possono ricordare iniziative per il risparmio energetico, per l'ottimizzazione nello sfruttamento dell'acqua, l'incentivo all'uso di trasporti pubblici o leggeri (l'Ateneo ha aperto una ciclofficina dedicata al personale e agli studenti) e per la diffusione delle buone pratiche già adottate in sede di RUS (Rete delle Università sostenibili). Il team ha elaborato nel 2021 una prima edizione del "Rapporto di sostenibilità", con aggiornamento 2023 (**Allegato 8**) e nuova edizione 2024).

Le diverse attività di programmazione, pianificazione e progettazione sul patrimonio edilizio dell'Ateneo vengono sempre svolte attraverso un approccio multidisciplinare e partecipato, coinvolgendo le diverse competenze presenti nei 18 Dipartimenti e i ricercatori interessati. Si ritiene infatti che la dinamicità che interessa la ricerca scientifica abbia bisogno di interventi sviluppati con la piena consapevolezza del quadro esigenziale, che esprimono i ricercatori che fruiranno degli ambienti realizzati, sistematizzato con le condizioni generali dell'intero edificio in cui vengono collocati o, in alcuni casi, anche di un intero comparto in cui si possono trovare più edifici. Solamente questo approccio può infatti consentire di ottimizzare gli spazi (evitando la duplicazione di ambienti che possono essere condivisi, come le sale riunioni o gli spazi attrezzati per i momenti di relax e il consumo dei pasti) e di gestire al meglio gli impianti tecnologici, in alcuni casi davvero impattanti in termini di dimensione e complessità, riducendo anche i costi di gestione e manutenzione.

L'Università di Pavia pone grande attenzione anche al tema della conservazione e valorizzazione del proprio patrimonio fisico e materiale, garantendo la gestione e manutenzione nonché la piena fruibilità di spazi museali e biblioteche, in parte distribuite all'interno di edifici destinati alla ricerca e alla didattica e in parte in edifici appositamente progettati. Si tratta di un patrimonio capace di richiamare flussi turistici significativi, che necessita di una certa trasformabilità per accogliere anche eventi temporanei; anche per la gestione e manutenzione di questi spazi l'Ateneo ha saputo elaborare strategie per ottenere cofinanziamenti a supporto della propria progettualità, accompagnando progetti di riqualificazione edilizia con progetti culturali capaci di soddisfare non solo la comunità accademica ma anche la società civile.

Punti di Forza:

1. L'Ateneo ha definito da diversi anni una adeguata strategia complessiva per la pianificazione e la gestione delle strutture ed infrastrutture edilizie, garantendone la tenuta almeno a medio termine.
2. E' stata implementata una base informatica contenente i dati planimetrici, tabellari e testuali relativi all'intero patrimonio immobiliare attraverso il sistema software "Archibus", come anche ben descritto e dettagliato durante gli incontri con i delegati del Rettore sulle tematiche specifiche.
3. L'Ateneo dimostra un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita come emerge chiaramente dalla documentazione disponibile. L'Ateneo ha istituito figure e funzioni dedicate, e redige un proprio report di sostenibilità a cura dell'ufficio OSA (Office for Sustainable Actions), di cui è disponibile sul sito l'aggiornamento 2023. Tutte le attività sono ben dettagliate nel Report di Sostenibilità 2023.
4. La manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici viene svolta regolarmente con interventi pianificati e sostenibili, volti a prevenirne il degrado e a migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo, come anche appurato più volte durante le visite alle strutture periferiche e alla sede.

Aree di miglioramento:

1. La presenza di edifici storici di alto pregio artistico e architettonico non rende sempre agevole, anche per evidenti limiti e ritardi nelle procedure autorizzatorie e per i controlli preventivi e successivi della Sovrintendenza, una piena realizzazione di strutture a supporto delle persone con particolari esigenze o disabilità anche ridondanti rispetto alla popolazione di riferimento. L'Ateneo ha comunque sviluppato un piano che consente l'accessibilità a quasi tutti i locali di tali edifici come anche verificato durante la visita in sede realizzando ulteriori strutture anche amovibili a supporto delle esigenze di tali fruitori. Si segnala in particolare una maggiore attenzione alla segnaletica informativa a favore di utenti disabili, che allo stato attuale non appare sempre di facile reperibilità.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

I documenti relativi agli immobili posseduti, detenuti o in locazione (ex art. 30 del d.lgs 33/2013) e del programma triennale dei lavori pubblici, unitamente all'elenco dei lavori da realizzare nell'anno di riferimento nonché al piano delle alienazioni e degli investimenti (ex art. 21 del d.lgs 50/2016) risultano completi e adeguatamente articolati. L'Ateneo ha definito una strategia complessiva per la pianificazione e la gestione delle strutture e infrastrutture edilizie.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Allegato 1. Scheda di sintesi Cardano

Descrizione:La scheda, estratta dalla presentazione al Convegno “Pavia oggi e domani, tra valorizzazione e rigenerazione sostenibile”, illustra l'intervento dell'Università di Pavia di costruzione del Centro di Ricerca e Formazione nell'ambito del Parco Cardano

Dettagli:

File:ALLEGATO 1_Centro Cardano1.pdf

-
- **Titolo:**Allegato 2. Estratto pubblicazione rivista Domus Italia - Giugno 2022

Descrizione:La pubblicazione è dedicata ad alcuni degli interventi in corso e programmati nel 2022 da parte dell'Università di Pavia. Sono compresi i lavori di Palazzo San Tommaso, Palazzo San Felice, ex Mondino, Palazzo Botta, Campus della Salute, Polo di Scienze del Farmaco e Centro di ricerca e formazione nel Parco Cardano

Dettagli:

File:ALLEGATO 2_unipv su Domus Italia â Giugno 2022.pdf

-
- **Titolo:**Allegato 3. Schede di sintesi degli interventi sugli edifici del centro storico di Pavia

Descrizione:Le schede, estratte dalla presentazione al Convegno “Pavia oggi e domani, tra valorizzazione e rigenerazione sostenibile”, illustrano gli interventi dell'Università di Pavia nel Centro storico della città: 8. Biblioteca unificata area socio-politico-giuridica, 9. Museo Anthropos e Aula Spallanzani, 10. Palazzo San Felice, 11. Palazzo Centrale, 12. Palazzo San Tommaso e 13. Orto botanico

Dettagli:

File:ALLEGATO 3_Interventi centro storico.pdf

-
- **Titolo:**Allegato 4. Scheda di sintesi Campus della Salute

Descrizione:La scheda, estratta dalla presentazione al Convegno “Pavia oggi e domani, tra valorizzazione e rigenerazione sostenibile”, illustra l'intervento dell'Università di Pavia di riqualificazione del padiglione dell'ospedale San Matteo per l'insediamento della Facoltà di Medicina, dei Dipartimenti universitari dell'area medica e del relativo polo didattico e dell'ospedale virtuale

Dettagli:

File:ALLEGATO 4_Campus della Salute.pdf

-
- **Titolo:**Allegato 5. Scheda di sintesi Scienze del Farmaco

Descrizione:La scheda, estratta dalla presentazione al Convegno “Pavia oggi e domani, tra valorizzazione e rigenerazione sostenibile”, illustra l'intervento dell'Università di Pavia di realizzazione di nuovi laboratori didattici e dipartimentali e di aule del Dipartimento di Scienze del Farmaco.

Dettagli:

File:ALLEGATO 5_Scienze del farmaco.pdf

-
- **Titolo:**Allegato 6. Scheda di sintesi Nuovo Polo Chimica e Scienze del Farmaco

Descrizione:La scheda, estratta dalla presentazione al Convegno “Pavia oggi e domani, tra valorizzazione e rigenerazione sostenibile”, illustra l'intervento dell'Università di Pavia per la realizzazione del Nuovo polo didattico e di ricerca dei dipartimenti di Chimica e Scienze del Farmaco.

Dettagli:

File:ALLEGATO 6_Nuovo polo Chimica e Scienze del farmaco.pdf

- **Titolo:** Allegato 7. Scheda di sintesi intervento di de impermeabilizzazione

Descrizione: La scheda, estratta dalla presentazione al Convegno *“Pavia oggi e domani, tra valorizzazione e rigenerazione sostenibile”*, illustra l'intervento dell'Università di Pavia di riqualificazione delle aree esterne degli Istituti Medico – Biologici con l'obiettivo della de impermeabilizzazione dei suoli.

Dettagli:

File: ALLEGATO 7_Deimpermeabilizzazione.pdf

- **Titolo:** Allegato 8. Rapporto di sostenibilità

Descrizione: Il Rapporto di sostenibilità raccoglie e mette a sistema una serie di informazioni e approfondimenti relativi ai principali settori d'azione dell'Ateneo e ai risultati ottenuti nel campo dello sviluppo sostenibile. E' possibile seguire le azioni dell'Università di Pavia nell'ambito degli obiettivi dell'Agenda 2030 sul sito dedicato dell'Office for Sustainable Actions (<http://osa.unipv.it/>) e consultare le edizioni del Rapporto di sostenibilità al link <http://osa.unipv.it/rapporto-di-sostenibilita/>

Dettagli: capp. 1, 2, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 3f

File: ALLEGATO 8_presentazione Rapporto sostenibilit  Unipv.pdf

B.3.2) Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale

B.3.2.1 L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente la dotazione di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità o con necessità particolari.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

L'Università di Pavia, come precedentemente riportato nel punto B.3.1, ha programmato e avviato processi di conservazione e valorizzazione del proprio patrimonio storico, di rigenerazione e sostituzione del costruito obsoleto e inadeguato e di rifunzionalizzazione ed efficientamento degli edifici più recenti, prestando attenzione a garantire l'adeguatezza delle strutture alle diverse esigenze di didattica, ricerca e terza missione.

L'attività di programmazione relativa a strutture e attrezzature viene svolta, per gli interventi e le forniture di maggiore entità, tramite il programma triennale dei lavori e il programma triennale dei servizi e forniture, elaborati ai sensi del D.Lgs 36/2023, aggiornati con frequenza mensile.

Le attività gestionali sono puntualmente governate tramite il sistema "Archibus" sulla base dati informatica contenente le informazioni planimetriche, tabellari e testuali relative all'intero patrimonio immobiliare, implementata a partire dal 2007 (**Allegato 1**).. Questo strumento si basa sulle planimetrie degli edifici e consente di associare informazioni di varia natura a ciascun locale quali dimensioni, asset presenti nel locale, destinazioni d'uso o altro, restituendone poi il dato in forma aggregata. Nel mese di maggio 2018 è stata attivata la piattaforma di ticketing a supporto della manutenzione ordinaria dei componenti edili e impiantistici. Oltre al ticketing per la gestione dei guasti, sono stati inoltre attivati i seguenti moduli:

- manutenzione Programmata: per il controllo pianificato e documentato di tutti i componenti soggetti a revisione o verifica;
- compliance documentale: per la gestione di tutti gli adempimenti cogenti e non, che si perfezionano e concludono con l'emissione di un verbale o di una certificazione;
- gestione Anagrafica Catastale: per il censimento puntuale di tutti gli identificativi catastali e le relative rendite, finalizzato all'osservanza degli adempimenti correlati.

La volontà dell'Ateneo di perseguire una mappatura codificata e puntuale del proprio patrimonio ha portato all'avvio della stesura di un regolamento di gestione degli spazi.

Il sistema informativo consente di estrapolare tabelle di riepilogo e di dettaglio organizzate in base ai criteri organizzativi e funzionali che l'Ateneo ha individuato come significative. La struttura di identificazione del censimento è stata effettuata su più livelli:

- in base alla destinazione d'uso (ufficio, aula, laboratorio...);
- in base alla funzione organizzativa/utilizzatore che ha in uso il locale.

In riferimento alla destinazione d'uso sono state utilizzate classificazioni veicolate dal sistema già a disposizione dell'Ateneo con una significativa caratterizzazione delle stesse, tanto da identificare oltre venti differenti categorie di locali, tra le quali, a titolo di esempio, le Aule(A01), i Laboratori (A03), gli Uffici (A04), i Locali per attività sanitaria (A06), i Locali di supporto attività sanitaria, ecc.

Le categorie di spazi sono state ulteriormente declinate in 126 tipologie specifiche come, a titolo esemplificativo:

- per A01 Aule: 01 Aula didattica, 02 Aula magna, 03 Aula multimediale, 04 Aula videoconferenze, A02 (8) Sale;
- per A03 Laboratori: 01 Laboratorio didattico, 02 Laboratorio biologico/microbiologico, 03 Laboratorio biochimico, 04 Laboratorio chimico, 05 Laboratorio tecnico-scientifico, 06 Laboratorio radioisotopi, 07 Camera calda radiofarmaci, 10 Stabilimento di utilizzazione animale, 11 Camera sterile, 12 Camera fredda, 13 Sala bilance, 14 Sala microscopi.

Per la funzione organizzativa sono state impegnate le medesime classificazioni presenti in UGOV in modo da avere piena compatibilità del dato con i comuni sistemi di gestione delle risorse umane ed organizzative di Ateneo che contemplano sia i dati del personale (anagrafiche, mansioni, ecc.) che delle unità organizzative di riferimento.

All'attività di censimento in "Archibus" sopra descritta, si è anche affiancato un processo di ricognizione delle informazioni presenti nella piattaforma "U-Planner", finalizzato a garantire la massima compatibilità e uniformità dei dati presenti nei due sistemi. Questa attività ha portato all'inserimento in Archibus di alcune informazioni descrittive già disponibili in U-Planner, gestionale per l'organizzazione degli orari delle lezioni, al fine di integrare i dati di interesse per l'attività didattica (apparati informatici e multimediali presenti, capienze, ...).

Per quanto riguarda gli impianti meccanici, elettrici, idraulici, ecc., le risorse del Servizio Facility sono impegnate nell'aggiornamento continuo della base dati: rilevando i nuovi elementi, evidenziando le modifiche per quelli esistenti e integrando le informazioni a disposizione.

Figure attive del processo di censimento degli asset/impianti e di gestione degli stessi sono anche le ditte incaricate di eseguire le manutenzioni, attività specificamente richiesta nei capitolati di gara.

Per quanto riguarda gli spazi per la didattica, gli interventi sulle strutture del centro storico, dove si svolgono le lezioni delle materie umanistiche, sono volti a consentire le giuste condizioni di comfort e di funzionalità, garantendo l'accessibilità e la fruibilità delle aule, degli spazi per lo studio libero (siano sale dedicate o biblioteche che ospitano postazioni non esclusivamente dedicate alla consultazione del patrimonio librario) e dei servizi igienici. Gli spazi per la didattica sono attrezzati per l'utilizzo di diverse attrezzature informatiche e viene garantita la possibilità di ricevere dati e trasmettere le lezioni anche a distanza. Non mancano gli interventi per migliorare le condizioni di sicurezza, implementando e aggiornando la segnaletica e i dispositivi di protezione. Ove è stato possibile sono state eliminate le barriere architettoniche e sensoriali in modo definitivo; dove questo non è stato possibile si è fatto ricorso ad ausili mobili. Si sono attrezzati anche gli spazi aperti, inserendo panchine e sedute e potenziando i segnali della rete per garantire l'accesso ad Internet.

Nell'area degli Istituti Universitari, dove insistono alcune discipline scientifiche, l'approccio dell'Università di Pavia è di procedere ad una progressiva rigenerazione urbana sostituendo edifici obsoleti con nuove strutture. Verranno garantiti spazi adeguati alle esigenze sia della didattica frontale sia dei laboratori applicati e non mancheranno spazi per lo studio libero. L'obiettivo è quello di concentrare gli spazi per la didattica, al momento distribuiti in diversi edifici, in un unico volume (che ospiterà anche il Dipartimento di Chimica e quello di Scienza del Farmaco – uffici per il personale docente e tecnico amministrativo, laboratori di ricerca e didattici, spazi accessori e complementari) garantendo anche quella flessibilità e trasformabilità dello spazio che non erano state considerate nella realizzazione degli edifici che verranno sostituiti. In particolare, si intende realizzare un'aula da 300 posti, di cui l'Ateneo al momento non è dotata, che possa essere frazionata in due aule da 150 posti in funzione delle esigenze; un'aula di questo tipo si potrà rivelare utile anche per usi congressuali e convegnistici.

Nell'area del Campus Cravino l'approccio dell'Ateneo sarà quello di garantire l'adeguatezza degli spazi per la didattica continuando nelle azioni già intraprese per assicurare le giuste condizioni di comfort (attraverso l'aggiornamento e l'implementazione dell'impiantistica, l'ammodernamento delle attrezzature digitali e dell'arredo – a titolo esemplificativo sono stati sostituiti i tecnografi per il disegno con tavoli elettrificati che consentono l'utilizzo dei diversi device da parte degli alunni in aula). Ulteriori interventi riguardano l'implementazione delle condizioni di sicurezza degli edifici del Campus, che potranno essere realizzate grazie ai fondi previsti dal DM n. 455 del 10 maggio 2023.

In merito agli spazi per la ricerca, ancora una volta le strategie dell'Università di Pavia differiscono in funzione delle discipline e delle caratteristiche costruttive e tipologiche degli edifici. In centro storico, la ricerca delle materie socio-umanistiche, giurisprudenziali ed economiche non ha necessità di laboratori con attrezzature o impiantistiche particolarmente invasive. Si tratta quindi di garantire sostanzialmente l'accessibilità alle fonti bibliografiche (materiali e immateriali) e di offrire spazi tanto per il lavoro individuale che di gruppo, connessi digitalmente sia tra di loro che con l'esterno.

Nell'area degli Istituti Universitari gli spazi della ricerca sono stati spesso oggetto di trasformazioni e adeguamenti puntuali, senza una visione di insieme che ha finito per condizionare, non sempre in modo positivo, la gestione e la funzionalità del comparto. In generale, l'obsolescenza degli edifici e le esigenze di ottimizzazione e razionalizzazione di spazi e attrezzature, anche per contenere le spese di funzionamento, hanno portato alla consapevolezza della necessità di sostituire gli spazi per la ricerca dei Dipartimenti di Chimica e di Scienza del Farmaco, mentre per il Dipartimento di Fisica si sta procedendo con una progressiva razionalizzazione degli spazi che verrà agevolata dalla condivisione di alcune attrezzature che verranno collocate nell'edificio di progetto.

Al Campus Cravino, dove gli edifici sono stati realizzati a partire dal 1985, le caratteristiche costruttive e tecnologiche dell'edificio sono tali da consentire alle strutture di assecondare nuovi quadri esigenziali dovuti all'avvio delle attuali linee di ricerca, originariamente non previste, o di accogliere nuove attrezzature ed infrastrutture. Questo richiede però una progettazione degli spazi per la ricerca che tenga conto dell'intero edificio, ottimizzando l'impiantistica presente – se adeguata a sostenere le attività degli studiosi – oppure implementandola ed evitando interconnessioni e sovrapposizioni che possano compromettere le attività già insediate. Questa area dell'Ateneo si sta dimostrando come la più flessibile e adattabile, anche grazie alla realizzazione attraverso sistemi strutturali a telaio (in parte in acciaio e in parte in calcestruzzo armato) con rivestimento indipendente e ad altezze di interpiano generose che consentono l'alloggiamento degli impianti (a volte nascosti da controsoffitti).

Per quanto riguarda gli spazi per la terza missione, l'Università di Pavia favorisce la valorizzazione della conoscenza ed il suo impatto sullo sviluppo economico, sociale e culturale attraverso una serie di attività anche in collaborazione con Aziende ed Imprese presenti sul territorio. Gli spazi a disposizione di queste attività sono in parte sovrapponibili a quelli per la didattica (aule che possono essere usate per l'organizzazione di eventi pubblici) e la ricerca (laboratori e strumentazioni che possono essere coinvolti in attività di orientamento e divulgazione). L'impegno, dunque, è teso a garantire le ottimali condizioni di comfort, fruibilità, sicurezza e inclusione, nel rispetto delle esigenze di conservazione e valorizzazione del patrimonio edilizio storico e architettonico e di rifunionalizzazione ed efficientamento degli altri comparti edilizi.

Particolare attenzione viene dedicata agli spazi museali e alle biblioteche, ove sono custoditi cimeli e volumi che raccontano della storia secolare dell'Ateneo. In questi spazi viene dedicata attenzione anche nella progettazione, gestione e manutenzione dell'arredo e degli apparati espositivi, che devono non solo consentire l'esposizione ma anche la conservazione del bene esposto.



Andamento KPI Ateneo

Riferimento

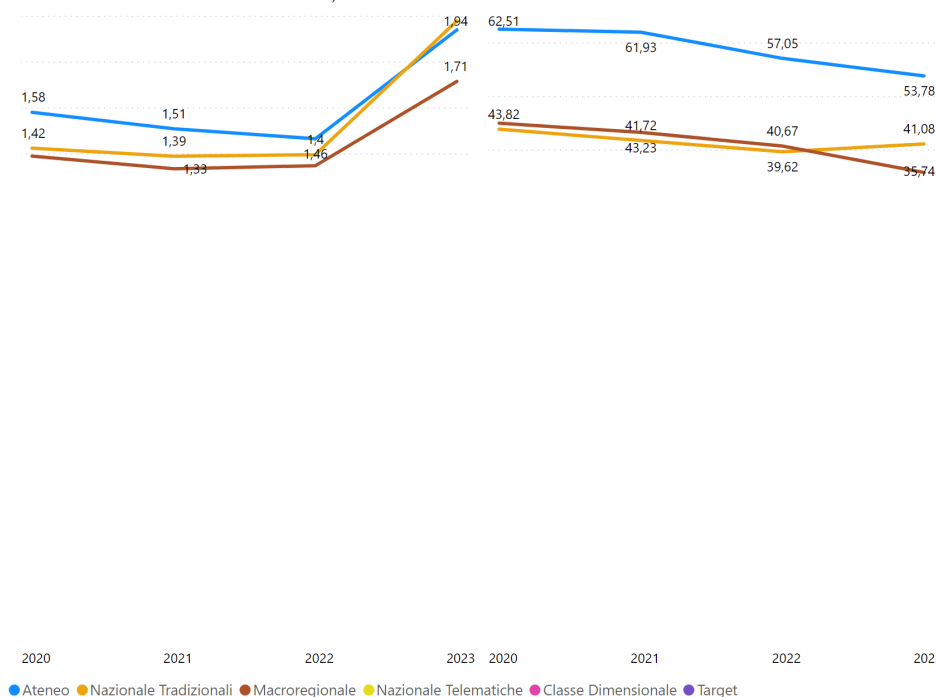
AVA3

Edizione 10/2024

Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.3.2.A - Spazi didattici (mq) per iscritto (entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi)

AVA3 - B.3.2.B - Spazi per ricerca (mq) per docente



Dettaglio

Punti di Forza:

1. L'Ateneo si distingue positivamente per i numerosi collegi universitari e per le residenze studentesche, un elemento di eccellenza che rafforza la sua attrattività e valorizza l'esperienza formativa degli studenti.
2. Si sottolinea la grande attenzione dell'Ateneo per gli spazi museali e le biblioteche e per la gestione e la manutenzione dell'arredo e degli apparati espositivi, come anche rilevato durante la visita in loco presso le diverse strutture universitarie.

Aree di miglioramento:

1. Alcune strutture storiche non offrono ancora, in termini di comfort a studenti, docenti e ricercatori e di accessibilità, le medesime funzionalità delle sedi più moderne. L'Ateneo però è ben consapevole della situazione attuale e sta risolvendo tali criticità.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti e confronti quasi sempre positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1. Rilevazione degli spazi di ATENEO

Descrizione: Metodo e risultati della rilevazione spazio dell'Ateneo nell'ambito della procedura di razionalizzazione della gestione del patrimonio immobiliare

Dettagli:

File: ALLEGATO 1_Rilevazione_spazi_20240509_RELAZIONE-ALLEGATI.pdf

B.4) Attrezzature e Tecnologie

B.4.1) Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, con particolare attenzione ai sistemi informatici di Ateneo.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 e D.PHD.2 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

Nel caso delle infrastrutture digitali, l'unificazione della visione strategica (obiettivo 13 e 14 dell'**allegato 003**), e l'esecuzione della strategia stessa trova una sua puntuale integrazione nel PIAO (**allegato 002**) ed in particolare: Pagina 16-17 nella tabella indicatori, pagina 61 "Piano della strumentazione digitale" e pagina 57 "il progetto cloud e VDI". Questi paragrafi riportano sinteticamente numeri e attività che presentano un approccio olistico al digitale non solo come strumento abilitante ma anche come modalità di trasformazione organizzativa. Questi concetti saranno ripresi, in modo più approfondito, nei punti seguenti e soprattutto nel punto di attenzione B.5.1, ovvero nell'autovalutazione delle modalità di gestione dell'informazione e della conoscenza.

In primo luogo, è importante sottolineare che gli stakeholder principali cui sono state presentate e con cui sono state condivise le innovazioni e gli investimenti sono i Direttori di Dipartimento, ovvero la Consulta dei Direttori. Oltre agli opportuni passaggi negli Organi, il frequente dialogo con la Consulta dei Direttori e con i membri della Governance sono stati i luoghi dove si sono ascoltati i bisogni e si sono condivise le soluzioni.

In secondo luogo, è importante delineare il contesto e l'approccio che l'Ateneo ha osservato in ambito ICT. L'approccio è stato orientato a rendere organici i servizi informatici, attraverso l'istituzione di una nuova Area a fine 2020, (**allegato 000**) che raccoglie e definisce in modo più puntuale le funzioni e i servizi informatici, dedicandosi in modo più strutturato alla **pianificazione** e valutazione degli acquisti. Questo approccio rappresenta un cambio di paradigma rilevante che fa evolvere l'Ateneo da una visione dei sistemi informatici insediati nel "CED" ad una visione più ampia e monitorata degli acquisti di beni e servizi, dell'omogeneità dei servizi tecnici, della loro affidabilità e dell'innovazione continua. A questo scopo, all'atto della sua istituzione, il dirigente dell'Area Sistemi Informativi ha condiviso un piano biennale (**allegato 001**) con la Direzione Generale che ne descrive i principi di funzionamento e dai quali deriva l'organizzazione istituita. In particolare, è importante soffermarsi sull'individuazione di nuove figure quali il demand manager, il digital ambassador (poi denominato "tutor digitale" in un progetto 2023), il project manager (**pagine 7-8-9 allegato 001**). Queste figure vengono via via formate sui diversi servizi ICT (sia infrastrutturali che applicativi), e implementano in modo organico i processi di demand di un servizio. In particolare, le funzioni di demand manager sono distribuite sia nel Servizio Qualità e Gestione della domanda, sia nel servizio Esercizio e Infrastrutture. La realizzazione dell'organizzazione si è attuata attraverso un progetto denominato ICT governance che, a tutt'oggi, è in corso e coinvolge trasversalmente tutto l'Ateneo, come verrà largamente spiegato nell'ambito B.5.

Definito l'approccio strategico e il contesto organizzativo, soffermiamoci sui processi di approvvigionamento, **monitoraggio** e gestione delle attrezzature tecnologiche, che intervengono su due ambiti: supporto ai processi primari (didattica, ricerca, terza missione) e supporto processi secondari (gestione risorse umane, contabilità, logistica etc.). Trasversalmente a queste iniziative vi sono due processi di trasformazione digitale che incidono in modo rilevante: la graduale migrazione al cloud e la sicurezza informatica.

Di seguito ci soffermeremo sull'approccio ai **processi secondari (amministrazione, finanza, controllo, risorse umane)**. Sempre all'interno del progetto di ICT Governance (**allegato 004**), l'Ateneo ha definito un catalogo di servizi tecnici generali (**allegato 005**) che consente di tracciare con trasparenza quali siano i servizi offerti verso le strutture dell'Amministrazione Centrale e Dipartimenti, includendo anche il personale docente.

In estrema sintesi, dunque, il processo di "**provisioning**" di una infrastruttura, dal demand (gestione del fabbisogno), alla fornitura, installazione, monitoraggio e manutenzione, è gestito attraverso questo catalogo, automatizzando i processi ed unificando l'inventario. In particolare, l'approccio è diventato non solo di tipo reattivo ma soprattutto di tipo proattivo, provvedendo in autonomia al provisioning di postazioni in anticipo rispetto all'obsolescenza tecnica ma in procinto di giungere a fine del ciclo di vita in termini di software supportato e sicurezza garantita.

Al momento l'inventario, integrato sia in contabilità che nel sistema citato SOS, copre tutte le attrezzature acquisite dall'Area Sistemi Informativi per il personale tecnico amministrativo di amministrazione centrale e di alcuni dipartimenti (dal 2020) e si prevede un **miglioramento** di tracciabilità e automazione di alcune tipologie di beni includendo le attrezzature di supporto alle aule didattiche al fine di integrarle nell'inventario delle attrezzature del personale tecnico-amministrativo.

Il catalogo di servizi definito, dunque, prevede la possibilità sia di automatizzare il processo di demand ICT (ovvero di raccolta delle esigenze ICT) sia di definire, per ogni intervento legato alla singola persona, quale sia l'asset su cui effettuare assistenza o manutenzione. Quando si tratta di un intervento per cui è richiesta manutenzione da parte del fornitore l'Area provvede ad attivare l'azione del soggetto appaltante che si è aggiudicato un appalto centralizzato per cui, le singole strutture, sono chiamate ad aderire in modo volontario. È importante sottolineare che tale approccio permette il **monitoraggio** del processo, realizzato mediante semplici cruscotti che i responsabili possono visualizzare, consentendo dunque di prevedere le esigenze di manutenzione o eventualmente di **formazione del personale** nell'utilizzo delle attrezzature. Al momento non si prevede di individuare gli indicatori di monitoraggio del servizio di provisioning e di gestione degli incidenti attraverso indicatori standardizzati (service level agreement) ma la valutazione dei

tempi di risposta viene eseguita sulla base dell'esperienza e della criticità degli interventi.

L'approccio integrato alla gestione delle infrastrutture ICT ed il suo monitoraggio hanno consentito di derivare e collegare facilmente i piani formativi del personale, inserendo nel piano formativo approvato, delle sezioni relative all'ICT. Si veda ad esempio il piano formativo allegato (006) in cui a pagina 6-7 sono evidenziati i corsi orientati agli ambiti digital.

La graduale centralizzazione del provisioning ha consentito di omogeneizzare le attrezzature attuando alcuni principi: l'esigenza del lavoro agile e la sicurezza informatica. È bene puntualizzare che il PIAO (allegato 002), all'interno del nostro Ateneo, definisce puntualmente le attività che si possono svolgere anche in smart-working e che le stesse devono essere svolte in sicurezza mediante attrezzature dell'Ateneo. A tale scopo, proprio in occasione di una condivisione con le RSU allargate (**allegato 010**) e dopo una survey realizzata su tutto il personale tecnico amministrativo l'approccio è stato ulteriormente articolato dotando, via via che le attrezzature si fossero manifestate obsolete, di postazioni portatili i singoli dipendenti (con docking station, monitor e tastiera) da utilizzare in ufficio e, su base volontaria, di postazioni virtuali su cloud Microsoft da utilizzare in sicurezza anche, ma non solo, su attrezzature di proprietà del singolo dipendente. Se da un lato l'approccio delle acquisizioni di postazioni portatili è, a tutti gli effetti, avviato con determinazione dall'altro l'adesione a postazioni virtuali è solamente avviata (circa 40 dipendenti in fase di test) a causa di problemi evidenziati sugli archivi condivisi che hanno richiesto ulteriori interventi di **migrazione dati su cloud** per motivi principalmente di sicurezza e protezione dei dati. È bene sottolineare, inoltre, che le postazioni dei docenti sono acquisite direttamente dai docenti stessi su fondi propri e che l'assistenza su di esse può essere svolta o mediante il contratto di appalto già citato, oppure attraverso personale del dipartimento stesso. Questo aspetto è ormai consolidato in tutte le amministrazioni universitarie e non si prevede una centralizzazione di questi acquisti neanche nel lungo periodo. Questo è dovuto ad esigenze specifiche del personale docente e, soprattutto, alle autonomie di spesa su progetti di ricerca che rendono troppo costosa, in termini di tempo/uomo e competenze, la centralizzazione di questo tipo di approvvigionamento infrastrutture.

È opportuno riportare inoltre i principali progetti infrastrutturali degli ultimi quattro anni:

- La rete Wifi di Ateneo (allegato 008), con l'installazione di nuovi apparati di rete e oltre a 1.200 antenne wifi in tutte le aree dell'Università (inclusa Voghera e Cremona);
- L'introduzione di apparati di sicurezza di ultima generazione (Next Generation Firewall);
- Il progetto di implementazione di una nuova Wi-Fi e le evoluzioni della rete interna all'Ateneo, non sono da considerarsi normali adeguamenti tecnologici. Ogni adeguamento delle infrastrutture centrali sia di tipo sistemistico che di rete derivano strettamente da valutazioni di opportunità circa le attività ed i bisogni di una struttura. L'adesione al progetto Garr-T (progetto che ha l'obiettivo di portare la rete ad 1 TBit/sec all'interno delle nostre strutture), così come il prossimo assessment di rete interna (a titolo esemplificativo si veda l'allegato 007 per l'assessment di rete del Dipartimento di Scienze della terra), così come l'acquisto di minuti di cloud computing per i server virtuali dedicati alla ricerca ed alla didattica a distanza (KIROLAB) costituiscono delle linee strategiche di sviluppo dell'ICT dell'Ateneo per supportare gli obiettivi strategici dell'attuale Governance. A questo riguardo si sottolinea l'attività di **monitoraggio** avviata proprio a giugno 2023 (presentazione in Consulta dei direttori allegato 011) sulle iniziative di innovazione della rete wi-fi.
- In ultimo occorre sottolineare un importante progetto di miglioramento organizzativo che ha visto l'avvio a maggio 2024: **il progetto di definizione dei Poli Territoriali**.

E' emerso come le attività di supporto locale fossero frammentate senza una responsabilità ben definita. Il punto di partenza del progetto (giugno 2023) ha messo in evidenza una serie di figure differenti facenti capo a servizi differenti che operavano su attività omogenee (non sovrapposte ma omogenee): l'Area Sistemi Informativi per il supporto alle postazioni di lavoro di amministrazione centrale, il Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale per le aule didattiche, il servizio biblioteca digitale per le postazioni nelle biblioteche e alcuni tecnici informatici di dipartimento per il supporto locale al Dipartimento (laboratori e uffici dei docenti). Per superare la situazione e ottenere **miglioramenti** organizzativi, si è ritenuto di avviare il Polo Territoriale del Centro Storico cui sono stati assegnati 5 addetti dedicati e 4 collaboratori tecnici dei Dipartimenti afferenti. Sulla base del catalogo dei servizi già citato, sono stati definiti i servizi da erogare localmente e i processi di escalation tra il Polo e la Centrale. Si è quindi avviato un percorso di aggregazione di alcuni servizi tecnici dei Dipartimenti per creare sinergie che porteranno ad un efficientamento nell'uso delle risorse e ad un miglioramento del livello qualitativo dei servizi stessi (Presentazione di sintesi del progetto nell'allegato 013 e determina di riorganizzazione nell'allegato 014).

Il **monitoraggio** delle attività del Polo e dei relativi risultati vengono effettuati, come per il resto dei servizi, attraverso dei cruscotti dedicati che ne descrivono i carichi di lavoro, i tempi di risposta, il gradimento del servizio e soprattutto la quantità di segnalazioni che scalano ad un secondo livello di competenze (allegato 015).

Questo ambito rappresenta un'**opportunità continuativa di miglioramento**, che consiste nella creazione di Poli per tutte le aree dell'Ateneo, coinvolgendo i Dipartimenti e migliorandone l'efficienza.

Nel 2024 si è avviata una nuova fase di pianificazione triennale, definita all'interno di piano approvato recentemente in CDA (vedi allegato 009) che sarà oggetto di approfondimento nel PDA B.5. Il piano aggrega anche le iniziative relative alle infrastrutture su due

obiettivi specifici (integrati poi nel PIAO).

Punti di Forza:

1. L'unificazione della visione strategica e l'integrazione nel PIAO dimostrano un approccio olistico e ben pianificato della strategia per la gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie di supporto con una particolare attenzione ai sistemi informatici. Il frequente dialogo con Direttori di Dipartimento e Governance garantisce decisioni condivise e supportate dalle principali parti interessate coinvolte.
2. L'istituzione di una nuova area dedicata ai sistemi informativi ha portato ad una gestione più strutturata e organica dei servizi ICT con l'introduzione di fondamentali figure come il "Demand Manager" e il "Digital Ambassador", e ad una loro formazione continua che sta migliorando molto l'efficienza e l'efficacia dei servizi stessi.
3. L'approccio proattivo nel "provisioning" delle attrezzature, anticipando l'obsolescenza tecnica, garantisce una maggiore continuità operativa e le condizioni di sicurezza in generale.
4. La gestione centralizzata delle strumentazioni scientifiche attraverso il Centro Grandi Strumenti (CGS) favorisce la collaborazione tra i gruppi di ricerca e garantisce la manutenzione e l'aggiornamento delle attrezzature scientifiche.
5. I progetti di Ateneo relativi alle rete Wi-Fi e all'introduzione di apparati di sicurezza di ultima generazione hanno potenziato notevolmente le infrastrutture tecnologiche dell'Università.
6. L'Ateneo ha adottato un approccio proattivo nella pianificazione degli interventi tecnologici, con un budget annuale e una presentazione delle innovazioni agli organi competenti. È in corso un piano pluriennale per il rinnovamento delle aule informatiche, con l'obiettivo di sostituire le postazioni obsolete e migliorarne sicurezza ed efficienza. L'ammodernamento delle aule didattiche con "smartboard" e altre tecnologie ha migliorato l'interazione tra docenti e studenti, rendendo le aule più accessibili e semplificando gli interventi di manutenzione.

Aree di miglioramento:

1. La migrazione al cloud ha presentato alcune difficoltà che hanno in parte rallentato l'adozione delle postazioni virtuali e degli archivi condivisi, che richiederanno ulteriori interventi di verifica che sono già in corso al fine di garantire la sicurezza e la protezione dei dati.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo ha un inventario delle attrezzature e delle tecnologie. L'inventario risulta completo e aggiornato. L'Ateneo tiene pienamente sotto controllo il parco delle attrezzature e delle tecnologie. L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle attrezzature e delle tecnologie.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 000 - Istituzione Area Sistemi Informativi

Descrizione: Documento di istituzione Area sistemi informativi.

Dettagli:

File: 000 - Istituzione Area Sistemi Informativi.pdf

-
- **Titolo:** Allegato 001 - Piano biennale riorganizzazione servizi IT di Ateneo

Descrizione: Il documento è una disamina organizzativa attuale e degli obiettivi strategici dell'ICT in una organizzazione moderna per poter traghettare l'area verso un paradigma innovativo di gestione complessiva del sistema informativo, partendo

dalla gestione centralizzata della domanda fino al delivery del servizio.

Dettagli: pagine 7-8-9

File:001 - Piano biennale riorganizzazione servizi IT di Ateneo.docx.pdf

• **Titolo:**Allegato 002 - PIAO 2023-2025

Descrizione:Piano Integrato delle Attività dell'Organizzazione

Dettagli:Pagina 16-17, Pagina 61 (Tabella indicatori)

File:002 - PIAO 2023-2025.pdf

• **Titolo:**Allegato 003 - Programma-strategico-2022-2025

Descrizione:Programma strategico di Ateneo 22-25 approvato dagli Organi

Dettagli:Obiettivo 13 e 14 del piano

File:003 - Programma-strategico-2022-2025.pdf

• **Titolo:**Allegato 004 - Capitolato Tecnico

Descrizione:Questo capitolato descrive la commessa affidata esternamente per l'organizzazione complessiva dei processi ICT

Dettagli:Paragrafi 2.4.4 e 2.4.5 per un focus sui processi da implementare

File:004 - Capitolato Tecnico_def.pdf

• **Titolo:**Allegato 005 - Catalogo dei servizi tecnici e amministrativi

Descrizione:Catalogo completo dei servizi realizzati dall'analisi delle determine di organizzazione e dalle interviste ai colleghi dell'amministrazione.

Dettagli:Pagina 1-2 rappresentano solo i servizi relativi alle attrezzature informatiche ed ai servizi generali ICT (rete, fonia, ..)

File:005 - Catalogo dei servizi tecnici e amministrativi.pdf

• **Titolo:**Allegato 006 - PIANO FORMATIVO 2021-2023

Descrizione:Piano formativo di Ateneo che individua anche il "digitale" come direttrice di sviluppo delle risorse umane.

Dettagli:Pag 6-7

File:006 - PIANOFORMATIVO21-23.pdf

• **Titolo:**Allegato 007 - Assessment Rete Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente

Descrizione:Documento tecnico di rilievo e di pianificazione interventi di rete all'interno di un dipartimento dell'Ateneo

Dettagli:

File:007 - Assessment Rete DSTA.pdf

• **Titolo:**Allegato 008 - Impianto wifi

Descrizione:Documento di sintesi di rifacimento complessivo della rete wireless di Ateneo

Dettagli:

File:008 - Impianto wifi .pdf

• **Titolo:**Allegato 009 - 20240528 - Sommario piano triennale

Descrizione:Documento di sintesi approvato in CDA maggio 2024

Dettagli:

File:009 - 20240528 - Sommario piano triennale.pptx.pdf

• **Titolo:**Allegato 010 - Presentazione Progetto VDI

Descrizione:Documento presentato alle RSU per descrivere i risultati di una survey interna circa l'utilizzo delle infrastrutture ed il fabbisogno dichiarato dal personale.

Dettagli:

File:010 - 20220429-PresentazioneProgettoVDI_EB.pdf

• **Titolo:**Allegato 011 - 8 Giugno 2023 Consulta - Rete di Ateneo e sicurezza

Descrizione:Presentazione in Consulta dei Direttori di Dipartimento della rete come asset strategico e della sua evoluzione.

Dettagli:

File:011 - 8 Giugno 2023 Consulta - Rete di Ateneo e sicurezza.pdf

- **Titolo:**Allegato 012 - Piano dotazioni per aule informatiche

Descrizione:Piano dotazione di aule informatiche sulla base dell'obsolescenza delle attrezzature presenti

Dettagli:

File:012 - Piano dotazioni per aule informatiche.pdf

- **Titolo:**Allegato 013 - ICT Governance - Poli Territoriali_Analisi

Descrizione:Descrizione del progetto di aggregazione dei servizi ICT e multimediali in centro storico

Dettagli:

File:013 - ICT Governance - Poli Territoriali_Analisi_v0.6 (2).pdf

- **Titolo:**Allegato 014 - Determina Polo Territoriale Centro Storico

Descrizione:Determina di istituzione del Polo centro storico

Dettagli:

File:014 - Determina _Polo Territoriale Centro Storico_def.pdf

- **Titolo:**Allegato 015 - Cruscotto Polo Territoriale

Descrizione:Determina di istituzione del Polo centro storico

Dettagli:

File:015 - Cruscotto Polo Territoriale.pdf

B.4.2) Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.2.1 L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

Con riferimento all'adozione di adeguate tecnologie per la didattica, la ricerca e la terza missione, è opportuno sottolineare come il periodo pandemico e post-pandemico abbiano segnato un cambio di passo rilevante nell'adozione diffusa delle tecnologie dell'informazione, nel loro monitoraggio e nel loro approvvigionamento.

L'analisi riguarda quindi il periodo 2020-2024, caratterizzato da elementi salienti di revisione dell'approccio e delle modalità di utilizzo di queste potenzialità.

Su questa tematica suddivideremo l'autovalutazione in due ambiti:

- Il supporto alla didattica d'aula ed alle aule informatiche
- Il supporto alla ricerca, ai laboratori ed alla terza missione

Le tecnologie dell'informazione a supporto della didattica ed alle aule informatiche

Il processo di raccolta del fabbisogno, di pianificazione economico-finanziaria e di esecuzione è svolto dal Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale, in stretta collaborazione con l'Area Sistemi Informativi e l'Area Tecnica e Sicurezza. Si tratta di un processo iterativo caratterizzato da due approcci principali:

- Approccio proattivo, esercitato annualmente con l'obiettivo di formulare una pianificazione per l'anno successivo degli interventi (budget incluso) ed una presentazione agli Organi, se necessario, delle innovazioni che sono in via di programmazione;
- Approccio reattivo, esercitato in modo estemporaneo sulla base delle segnalazioni e soprattutto sulla base delle interviste effettuate dal Presidio Qualità e dagli uffici di supporto;

Nell'ambito degli interventi proattivi, si collocano i seguenti processi, attualmente in corso:

- Rinnovamento complessivo delle aule informatiche su piano pluriennale (allegato 012);
- Rinnovamento complessivo delle aule didattiche;

Il primo intervento, come documentato nell'allegato 012, si propone di adeguare le circa 800 postazioni di lavoro presenti nelle circa 35 aule informatiche, su un piano di 5-7 anni. La progettazione dell'intervento è avvenuta sulla base dei dati estratti dall'inventario, evidenziando le postazioni obsolete e attivando un percorso di sostituzione considerando un tempo di ammortamento di 5-7 anni. In questo modo, se il budget annuale lo consentirà, ogni aula avrà attrezzature adeguate, sicure e minor esigenze di assistenza/manutenzione. Ovviamente la pianificazione dell'intervento è stata fatta aula per aula valutandone le singole peculiarità e l'utilizzo grazie al personale che quotidianamente vi opera. L'intervento, su base settennale (fino al 2029), è stimato in circa 1,7 Mln €.

Il secondo intervento, più sostanziale e orientato a rendere più moderna l'interazione in aula tra docenti e discenti, è relativo alle aule didattiche che hanno registrato un'evoluzione significativa dal periodo pandemico (inizio 2020) ad oggi.

La pandemia e le successive attività di "ibridazione" della didattica hanno reso sempre più indispensabile sviluppare una visione strategica e investire in modo ricorrente sull'ammodernamento delle aule, sulla loro accessibilità e, di conseguenza, su una minore attività di assistenza/manutenzione, con un processo di pianificazione e monitoraggio costante. Questo è esplicito nella definizione della linea strategica "3. Innovazione Didattica", da cui discendono gli investimenti e le nuove politiche di gestione delle aule.

Il piano di ammodernamento delle aule didattiche mira a standardizzare le attrezzature, rendendole più resilienti alle evoluzioni tecnologiche, più semplici da utilizzare in modalità "self-service", più accessibili e soprattutto più semplici da mantenere.

L'attuazione del piano è documentata dalle numerose gare ed affidamenti gestiti da fine 2020 e finalizzati all'acquisto dei materiali per l'ammodernamento di circa 120 aule attraverso smartboard.

Il processo può essere così descritto:

- Analisi dei bisogni ed elaborazione delle proposte
- Individuazione della soluzione prescelta a seguito comparazione prodotti e SWOT

- Ordine e installazione
- Selezione con processo condiviso delle aule di destinazione
- Configurazione e messa in produzione
- Preparazione di corsi online per disseminazione marketing interno all'uso
- Monitoraggio e verifica circa l'effettivo utilizzo e piano assistenza ai docenti

L'utilizzo in efficienza degli strumenti in dotazione presso le aule dell'Ateneo, terminato il periodo di garanzia, è garantito da un ulteriore contratto che, a partire dal 2022 e sulla base di un censimento delle attrezzature presenti nelle aule didattiche, assicura una copertura in termini di manutenzione e di assistenza on-site nei punti più delicati (ad esempio le aule storiche). Questo approccio ha favorito l'evoluzione di servizi prevalentemente esternalizzati verso una loro progressiva internalizzazione resa possibile, o comunque più agevole, dalla contestuale creazione dei Poli Territoriali (progetto descritto nel PDA B.4.1.)

In relazione agli interventi di tipo reattivo, essi rappresentano ancora una rilevante onerosità nell'attività quotidiana dei servizi tecnici. Questo sia per la disomogeneità delle diverse aule, sia per la storicità degli ambienti che rendono complesso ogni intervento sostanziale. È importante sottolineare che grazie all'interazione con il presidio qualità è stata recentemente messa a punto una procedura estremamente utile per il monitoraggio dei servizi tecnici, in termini di puntualità e di esigenze di ammodernamento.

A titolo esemplificativo, si vedano le comunicazioni del PQA alle Aree Sistemi Informativi, Tecnica e Sicurezza ed al Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione digitale (allegati 013 e 014). In particolare, riguardo alle segnalazioni relative al Dipartimento di Scienze della Terra, un intervento on-site prolungato ha consentito il miglioramento delle tecnologie di networking evidenziato dal monitoraggio a fine del 2024.

In merito alle tecnologie a supporto della didattica, occorre, inoltre sottolineare un'ulteriore linea di intervento trasversale ed omnicomprensiva che si occupa dell'inclusione e dell'attenzione agli studenti con DSA e con BES, indirizzata dalla linea strategica 01 – Inclusione degli studenti. L'Ateneo dispone di un Centro specifico, denominato SAISD che supporta gli studenti con disabilità e disturbi specifici di apprendimento. Fornisce strumenti specifici per lo studio (pc, tablet e altri device dedicati) e svolge azioni di divulgazione, di diffusione, di sensibilizzazione e informazione rivolto ai Docenti e ai Collaboratori Esperti Linguistici (C.E.L.) sui disturbi specifici di apprendimento. Grazie alla proficua collaborazione con il Dipartimento di scienze del sistema nervoso e del comportamento, è stata stilata una linea guida (allegato 016), presentata in un incontro ad hoc a tutta la comunità accademica. Il monitoraggio delle attività di apprendimento è effettuato mediante un servizio denominato OpenSAISD. Si tratta di un servizio di ascolto in entrata e in itinere svolto in modalità telematica per la pianificazione e l'organizzazione delle attività di sostegno più idonee alle esigenze di studenti disabili/DSA e di supporto al percorso di studio diversificate/individualizzate per il superamento degli esami.

Le tecnologie a supporto della ricerca, dei laboratori e della terza missione

Le attività di ricerca e laboratoriali sono, nella maggior parte degli Atenei, di competenza del singolo dipartimento (o di aggregazione di essi) ed è piuttosto complesso riuscire ad aggregare le diverse esigenze sia per la naturale specificità che hanno le singole linee e gruppi di ricerca, sia per la natura dei fondi, tipicamente legata ai gruppi di docenti ed alla loro capacità di aggiudicarsi bandi competitivi.

La linea di aggregazione delle esigenze di strumenti e tecnologie in ambito ricerca si implementa attraverso il Centro Grandi Strumenti, iniziativa “matura” che ha l'obiettivo di raccogliere le strumentazioni scientifiche comuni a più gruppi di ricerca, governandone l'utilizzo e gestendone manutenzione, assistenza ed evoluzione.

Il Centro Grandi Strumenti [CGS](#) è un Centro di servizi che ospita e gestisce strumenti e servizi per la ricerca scientifica, per attuare una politica di crescita tecnologica e di collaborazione trasversale tra i gruppi di ricerca (allegato 1).

La gestione del centro è affidata al Comitato Tecnico Scientifico (CTS) che, su segnalazione dei tecnici assegnati alla strumentazione (13 colleghi) e proposta del responsabile gestionale, approva contratti di manutenzione, interventi straordinari e sostituzione di strumentazione obsoleta. Il parco strumenti è di rilevante valore economico e di alto impatto tecnologico per la qualità della ricerca di Ateneo e per servizi ad utenza esterna. Il finanziamento del CGS avviene con un fondo di dotazione di Ateneo e attraverso la corresponsione delle tariffe di utilizzo dei servizi da parte dei gruppi di ricerca interni o esterni. Questo consente di finanziare i contratti di manutenzione delle attrezzature garantendone l'ottimale operatività (**allegato 2**).

Nel 2018, il Delegato del Rettore alle “infrastrutture di ricerca” ha definito, in accordo con i Direttori di Dipartimento, i criteri per l'attribuzione delle risorse al CGS implementando un approccio di gestione centralizzato della strumentazione da avviare nell'ambito dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza (2018-2022). Si è quindi stabilito un iter per la presentazione di proposte di acquisto di strumentazione di interesse comune fissando anche i criteri da seguire nella selezione delle proposte. Tali criteri sono tesi a massimizzare il valore dell'acquisizione in termini di impatto, dimensioni e unicità delle attrezzature (**allegato 3 pagina 6**).

Quanto descritto costituisce la definizione di un metodo di selezione e gestione di strumenti e tecnologie di interesse comune per la crescita della ricerca in Ateneo (**allegato 4**)

I criteri stabiliti sono poi stati utilizzati anche per l'acquisizione di strumentazione su fondi da progetti regionali e nazionali. Ne sono un esempio l'acquisizione dello scanner IVIS Lumina III acquisito nel 2021 su fondi regionali (**allegato 5**), l'utilizzo dei fondi del progetto nazionale PNR DM737 (**allegato 6**) e del progetto Immuno-HUB del Ministero della Salute (**allegato 7**).

A marzo 2022, il Comitato Tecnico Scientifico del Centro ha elaborato una metodologia la determinazione dei costi dei servizi forniti contenuta nelle “Linee guida per la definizione di un tariffario CGS” allo scopo di consentire ai ricercatori dell’Ateneo la rendicontazione delle attività svolte presso il Centro nell’ambito dei progetti europei,” **(allegato 8)**,

A maggio 2022 l’Ateneo ha firmato un protocollo di intesa con altri 11 enti per l’attivazione di una rete nazionale di core facilities operanti nell’ambito delle scienze della vita ([NICo](#)) come **opportunità per coordinare e rafforzare strategie per la valorizzazione, la sostenibilità, l’attrazione e la partecipazione a nuove occasioni di finanziamento (allegato 9)**. L’Ateneo ha creato un Gruppo di Lavoro coinvolto attivamente nelle iniziative di NICo, costituito non solo di personale tecnico impegnato nei laboratori ma anche di personale proveniente da altre Aree Dirigenziali con competenze contabili-amministrative, informatiche e relative alla rendicontazione dei progetti **(allegato 10)**.

All’interno della rete NICo sono state avviate iniziative per il percorso formativo del personale delle core facilities erogabili grazie ai finanziamenti del PNRR BBMRI. Si è svolto un corso tenuto da una società italiana con l’obiettivo di definire costi unitari per ciascuno strumento, e di intraprendere la strada del riconoscimento delle “internal invoice” a livello ministeriale. Sugli stessi fondi, è stato acquisito il software SaaS [Agendo](#), che comprende una serie di strumenti che supportano e razionalizzano le attività di core facilities e laboratori di ricerca. Include un sistema di prenotazione, un sistema di richiesta interventi, un sistema di gestione dell’inventario dei materiali di scorta, canali di comunicazione integrati, un sistema di gestione degli addebiti **(allegato 11)**.

Infrastrutture di calcolo centralizzate per il supporto alla ricerca

In questo ambito si delineano 3 tipologie di servizi:

- Housing presso il data DataCenter on premise (o housing su piattaforme virtualizzate);
- Hosting sulla infrastruttura in Cloud (convenzioni attive con AWS, Azure, GCP);
- Storage in Cloud;

Per fornire servizi Cloud alla ricerca l’Università di Pavia ha aderito alle seguenti convenzioni:

- Convenzione CRUI per i servizi Azure (Microsoft);
- Convenzione CRUI per i servizi AWS (Amazon);
- Convenzione OCRE per i servizi GCP (Google).

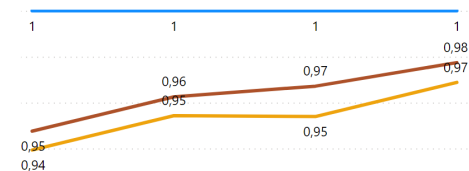
Le convenzioni attivate permettono di centralizzare la gestione dei contatti e la relativa fatturazione tra fornitore Cloud e Ateneo. Il gruppo di ricerca si può quindi dedicare al solo utilizzo e configurazione delle risorse (allegato 15).

Sicuramente, benché questa prospettiva sia ormai ben tracciata dalle più importanti organizzazioni universitarie nazionali e internazionali, in Ateneo esiste un rilevante ambito di miglioramento ovvero la creazione di una massa critica di competenze cloud per dare servizi anche al mondo della Ricerca.



Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.4.2.A - Livello di copertura delle aule con il sistema wifi



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

1. Le aule didattiche, anche sulla base della visita svolta in presenza, sono ben equipaggiate con attrezzature e tecnologie adeguate, garantendo un ambiente didattico qualificato.
2. Il Centro SAISD (Servizio Assistenza e Inclusione Studenti con Disabilità e con DSA) supporta gli studenti con disabilità e disturbi specifici di apprendimento, fornendo strumenti specifici e organizzando attività di sensibilizzazione e informazione. Si evidenzia in Ateneo un forte impegno verso l'inclusione.
3. L'Ateneo vanta laboratori di livello internazionale che supportano una ricerca di eccellenza.
4. Le biblioteche dell'Ateneo, quasi tutte a scaffale aperto, sono più che adeguate a offrire servizi di supporto alle attività di didattica, ricerca e terza missione.
5. L'utilizzo di cruscotti per il monitoraggio delle attività dell'Ateneo e dei risultati assicura trasparenza e permette una gestione basata su dati concreti e verificabili in tempo reale.

Aree di miglioramento:

1. Gli interventi reattivi su strumentazione e tecnologie rappresentano ancora un onere significativo a causa della disomogeneità delle aule e della complessità degli edifici e ambienti storici dove sono collocate. In alcuni casi queste aule non risultano sufficienti in termini di capienza e numero di studenti, ma l'Ateneo è consapevole ed ha già avviato numerosi interventi migliorativi.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti e confronti positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Regolamento Centro grandi strumenti

Descrizione: Il Regolamento definisce la mission del Centro, indica i ruoli degli organi, definisce i rapporti con gli enti esterni, indica le fonti di finanziamento, il personale tecnico destinato, le modalità di gestione amministrativo-contabile

Dettagli:

File: 001 CGS - Allegato 1 regolamento_Centro_grandi_strum.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - estratto_23_02_2023_CTS_CGS_verbale

Descrizione: L' Estratto del verbale riporta l'approvazione della richiesta di budget anno 2023 per la stipula di contratti di manutenzione e approvvigionamento di materiali di consumo

Dettagli:

File: 002 CGS - Allegato 2 estratto_23_02_2023_CTS_CGS_verbale_def.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Verbale Consulta 8 mar 2018 estratto

Descrizione: L'estratto del verbale riporta i criteri di selezione delle proposte di acquisizione della strumentazione

Dettagli:

File: 003 - CGS - Allegato3 Verbale Consulta 8 mar 2018 estratto.pdf

- **Titolo:** Allegato 4- Testo delibera PASS CdA 28 05 2018

Descrizione: il documento riporta la delibera n. 170/2018 di approvazione del CdA del 28/05/2018 del Piano di Acquisizioni per le Strumentazioni Scientifiche - PASS

Dettagli:

File: 004 - CGS -Allegato 4 testo_delibera PASS CdA 28_05_2018.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Accordo_UNIPV_RL3776

Descrizione: Presentazione dei progetti preliminari all'attivazione del percorso volto alla definizione degli accordi di collaborazione RL3776

Dettagli: Si segnala la proposta di intervento n. 2 "Approcci interdisciplinari alla biologia del cancro e del cervello" pag.24 tabella "Procedure di gara a evidenza pubblica previste e relativi importi ipotizzati" dove vengono indicati anche i laboratori di collocazione delle strumentazioni.

File: 005 - CGS -Allegato 5 _ accordo_UNIPV_RL3776.pdf

- **Titolo:** Allegato 6 - Relazione di rimodulazione utilizzo fondi DM737

Descrizione: Relazione di rimodulazione utilizzo fondi DM737

Dettagli: Capitolo 3. Descrizione analitica delle diverse tipologie di intervento, paragrafo c. Interventi volti al potenziamento delle infrastrutture di ricerca.

File: 006 - CGS - Allegato 6 RelazProgRimod_DM737.pdf

- **Titolo:** Allegato 7 - Lettera assegnazione T4 Prof Terreni

Descrizione: Assegnazione contributo di euro 2.900.000,00 per il progetto "Immunoterapia: cura e prevenzione di malattie infettive e tumorali (Immuno-HUB)", Codice T4-CN-02 - Traiettorie 4 - Piano Sviluppo e Coesione Salute del Ministero della Salute.

Dettagli: pag. 2 tabella assegnazione quote alle strutture compreso CGS

File:007 - CGS -Allegato 7 LetteraAssegnazione_T4_Prof_Terreni.pdf

- **Titolo:**Allegato 8 - Linee guida tariffario

Descrizione:Il documento contiene le linee guida per la stesura di un tariffario compatibile con i progetti europei

Dettagli:paragrafo Modalità di calcolo

File:008 - CGS -Allegato 8 Linee guida tariffario.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - PROTOCOLLO_INTESA_RETE_A

Descrizione:nel documento vengono indicati i partecipanti alla rete, le caratteristiche principali delle core facilities, le principali finalità.

Dettagli:pag.2, Caratteristiche Core Facilities, e pag.3, Art. 2 Oggetto e Finalità

File:009 - CGS - Allegato 9 PROTOCOLLO_INTESA_RETE_A.pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - GdL Progetto Network Italiano Core Facilities

Descrizione:Il documento contiene la definizione del GdL in cui sono presenti non solo figure tecniche che si occupano della strumentazione ma anche personale con competenze contabili-amministrative, informatiche e relative alla rendicontazione dei progetti

Dettagli:

File:010 - CGS - Allegato 10 GdL_Progetto Network Italiano Core Facilities_mag23.pdf

- **Titolo:**Allegato 11 - Dichiarazione fornitura Agendo CGS

Descrizione:Il documento è la lettera di dichiarazione di regolare fornitura del software Agendo

Dettagli:

File:011 - CGS- Allegato 11 Dichiarazione fornitura Agendo_CGS_signed (1).pdf

- **Titolo:**Allegato 12 - Piano pluriennale rinnovamento dotazioni per aule informatiche

Descrizione:Piano pluriennale rinnovamento dotazioni per aule informatiche

Dettagli:

File:012 - Piano pluriennale rinnovamento dotazioni per aule informatiche.pdf

- **Titolo:**Allegato 13 - Risposta alle segnalazioni del PQA

Descrizione:Risposta alle segnalazioni del PQA

Dettagli:

File:013 - Relazione PQA_eb_gpa_carta_In.pdf

- **Titolo:**Allegato 014 - Lettera PQA - Dotazione informatica e rete

Descrizione:Lettera PQA - Dotazione informatica e rete

Dettagli:

File:014 - Lettera PQA - Dotazione informatica e rete - Luglio 2023.pdf

- **Titolo:**Allegato 15 - Consulta - CCloud per la Ricerca

Descrizione:Presentazione in Consulta Direttori per promuovere aspetti tecnici ed organizzativi relativi all'adozione del cloud per la Ricerca

Dettagli:

File:015 - 07.07.2022 Consulta - CCloud per la Ricerca.pdf

- **Titolo:**Allegato 16 - Linee guida DSA

Descrizione:Linee guida integrazione degli studenti con disturbi specifici dell'apprendimento

Dettagli:

File:016 - linee_guida_dsa.pdf

B.4.3) Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza

B.4.3.1 L'Ateneo che offre Corsi di Studio integralmente o prevalentemente a distanza ha attivato infrastrutture e servizi di supporto alla didattica a distanza finalizzati alla progettazione, programmazione ed erogazione della didattica a distanza adeguatamente dimensionati per competenze e per numero di addetti.

B.4.3.2 Le infrastrutture tecnologiche adottate per la didattica a distanza sono adeguate, efficaci e facilmente utilizzabili dagli utenti e sono adeguatamente descritte le modalità di accesso per gli utenti, inclusi quelli con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

B.4.3.3 L'Ateneo assicura agli studenti l'adozione di un'identità digitale univoca per l'accesso alle infrastrutture.

B.4.3.4 L'Ateneo ha esplicitato e motivato la possibilità di utilizzare soluzioni di "presenza certificata" per la partecipazione alle attività formative e di valutazione, specificandone le modalità e garantendone l'efficacia.

B.4.3.5 L'Ateneo garantisce agli studenti l'accesso per almeno 3 anni ai contenuti e alle attività formative della coorte di afferenza.

B.4.3.6 Le strutture e i servizi di supporto alla didattica a distanza sono adeguati e coerenti con le scelte didattiche esplicitate nella Carta dei Servizi e tengono in considerazione gli studenti con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

Autovalutazione:

Le attività di supporto all'innovazione didattica sono gestite dal Servizio "Innovazione Didattica Comunicazione Digitale" (IDCD), che da ben prima del periodo della pandemia (2014) ha investito in:

- strutture didattiche, siano esse HW (aule) o SW (piattaforme LMS o di engagement)
- prodotti multimediali finalizzati all'apprendimento (video, animazioni, interazioni, ecc.)

Il Servizio, recentemente riorganizzato, si articola in due unità operative (**allegato 017**):

- U.O.C. IMPIANTI E STRUMENTAZIONI MULTIMEDIALI PER LA DIDATTICA - Progettazione, Sviluppo, Gestione, Manutenzione e Assistenza all'uso di impianti e strumentazioni multimediali per la didattica;
- U.O.C. PIATTAFORME E CONTENUTI DIGITALI PER LO SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE DIDATTICA - Selezione, Gestione, Personalizzazione e Manutenzione delle piattaforme e produzione dei contenuti digitali per lo sviluppo dell'Innovazione Didattica.

La collocazione organizzativa di IDCD all'interno dell'Area Relazioni Internazionali, Innovazione Didattica e Comunicazione è il frutto di una visione europea delle tematiche che ruotano intorno al futuro delle HEIs (Higher Education Institutions) e che si è già concretizzato in numerose iniziative:

- Digital Education Action Plan
- European Universities Alliances
- Blended Intensive Programme
- Virtual Erasmus

La collocazione organizzativa ha inoltre favorito le collaborazioni con il Servizio Relazioni internazionali e il Globec (CENTER FOR GLOBAL STRATEGIC ENGAGEMENT). Esiste, peraltro, una costante collaborazione con le altre aree dirigenziali. In particolare, con l'Area Sistemi Informativi e con l'Area Tecnica e Sicurezza è stato pianificato l'adeguamento tecnologico di un centinaio di aule attrezzate con smart board e l'installazione di sistemi di ripresa video/audio in tutte le aule (Obiettivo 3 del Programma Strategico 2022-2025). Le competenze digitali acquisite negli ultimi anni offrono nuove opportunità, ad esempio attraverso l'utilizzo di piattaforme come [JoVE](#) e [Wooclap](#), o sistemi interattivi come "Body Interact".

UNIPV, nel dare corso alle tematiche europee sopra riportate, partecipa all'alleanza europea "[The European Campus of City-Universities](#) – EC2U) che si trova nella seconda fase di consolidamento. Grazie all'alleanza è stato attivato un corso di laurea magistrale Interateneo in modalità mista (presenza/online): "EUROPEAN LANGUAGES, CULTURES AND SOCIETIES IN CONTACT - LM-38". Inoltre, nel quadro del Working Package 3 "Digital Pedagogy", coordinato dall'Ateneo Pavese, saranno sviluppate le tematiche di Digital Pedagogy riportate in **allegato 018 – pagina 65**.

In particolare, si prevede di svolgere a Pavia dal 2 al 6 Dicembre 2024 la prima staff training week.

A quanto sopra riportato si aggiunge inoltre l'iniziativa strategica dell'Ateneo nella istituzione del Gruppo di Lavoro (GdL) per la Didattica Innovativa (Luglio 2022) (**allegato 019**). La Governance dell'Ateneo ha inteso con questo atto dare stabilità e continuità alle sperimentazioni occorse durante il periodo pandemico e dotare l'Ateneo di un gruppo composito che potesse garantire l'individuazione ponderata delle strategie da seguire nel settore della innovazione didattica, sia per quanto riguarda le tecnologie che le metodologie didattiche. L'obiettivo è individuare gli approcci che consentono non solo di ottimizzare l'apprendimento della disciplina curriculare da parte degli studenti ma, grazie all'apprendimento attivo, di coltivare competenze nella comunicazione, il pensiero critico, la creatività e la capacità di lavorare in gruppo. Inoltre, compito del GdL è quello di promuovere una didattica innovativa che metta al centro lo studente rendendolo più partecipe e garantendo maggiore inclusione verso coloro che hanno più difficoltà di apprendimento, disabilità

o difficoltà logistiche e professionali nel conciliare lo studio con altre attività.

Il GdL ha organizzato e dato corso nel tempo alle seguenti iniziative, grazie anche all'individuazione dei referenti di Dipartimento per l'Innovazione Didattica:

Corsi di formazione per i docenti di UNIPV focalizzati sulle metodologie e tecnologie innovative per la didattica

Ogni anno l'Ateneo organizza 4 corsi con circa 25 partecipanti (100 docenti all'anno). Il docente esterno è selezionato dopo un attento vaglio di una serie di CV e viene incaricato con successivi rinnovi, si allega un esempio (**allegato 020**). Le metodologie approfondiscono temi quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo: l'introduzione di metodologie di apprendimento attivo, discussioni in piccoli gruppi, lezioni interattive, la costruzione del Syllabus, il coinvolgimento in una pratica di insegnamento criticamente riflessiva. Le tecnologie approfondiscono temi quali: uso innovativo della tecnologia in aula; uso delle piattaforme didattiche (Moodle) per insegnamento online sincrono e asincrono; uso didattico delle piattaforme di Videoconferenza (Zoom); uso della piattaforma per l'engagement studentesco Wooclap.

Comunità di pratica per la didattica innovativa

È stata costituita una Comunità di Pratica del corpo docente finalizzata alla condivisione delle migliori pratiche utilizzate per la didattica innovativa e alla diffusione delle metodologie didattiche all'interno dell'ateneo, alla luce dell'esperienza didattica in aula dei singoli docenti. Ogni Dipartimento ha espresso un rappresentante. Tali comunità tengono in considerazione la dimensione tecnologica proprio come elemento abilitante per l'introduzione di nuove metodologie didattiche.

Riflessione critica e discussione accademica aperta

È stato organizzato un Workshop dal titolo: "[Innovare la didattica universitaria – Metodologie, Strategie, Tecnologie \(26 Giugno 2023\)](#)". Tale iniziativa si è posta come momento di confronto fra i docenti dell'Ateneo ed esperti nazionali ed internazionali sulle metodologie e tecnologie didattiche in uso e sul loro sviluppo futuro. Il programma della giornata ha previsto l'intervento in plenaria di 4 relatori e di altrettanti tavoli tematici con l'intervento di specialisti provenienti da 8 Atenei. Hanno partecipato alla giornata circa 100 docenti dell'Ateneo Pavese. L'iniziativa è stata fondamentale per il vivace follow-up a cui ha dato corso e che ha determinato l'organizzazione presso l'Ateneo per l'anno successivo del Simposio ISYDE sulla Digital Education (vedi sotto).

Bando per selezione di progetti dei Dipartimenti per l'innovazione didattica (2023)

Con questo bando (**allegato021**) l'Università l'Ateneo ha inteso incentivare e promuovere progetti proposti dai Dipartimenti dell'Ateneo, orientati a favorire il miglioramento e l'innovazione della didattica, per creare un ambiente che supporti ogni studente secondo le sue abilità individuali, nei corsi di laurea triennale, magistrale e magistrale a ciclo unico. Per questa finalità l'Ateneo ha stanziato € 180.000,00 (delibera del Consiglio di Amministrazione del 21/07/2023). I progetti dovevano essere di interesse per una o più discipline e riguardare, a titolo esemplificativo e non esaustivo: la riprogettazione degli insegnamenti in modalità blended; la sperimentazione di nuove modalità didattiche volte a favorire l'apprendimento attivo in una determinata disciplina; la formazione dei docenti sulla progettazione degli insegnamenti e sulle strategie didattiche e valutative utili a una determinata disciplina; il supporto ai docenti nella realizzazione dei materiali didattici (e.g. MOOC) e valutativi; sperimentazione di modalità didattiche basate su software volto a promuovere una migliore interazione in aula e con studenti con problemi di apprendimento, creazione di "attività" per l'interazione interpersonale (forum, chat, elaborati individuali e di gruppo, strumenti di peer review), l'utilizzo di visori virtuali per simulare ambienti di lavoro. Sono state presentate 21 domande e a seguito di selezione effettuata dalla commissione di valutazione ne sono state finanziate 9 per un totale di 192.000 € di ripartizione (12.000 € utilizzati da altri fondi per l'innovazione didattica).

Acquisizione di nuovi strumenti per apprendimento attivo degli studenti

La ricerca sul mercato di piattaforme sw idonee ad innescare l'apprendimento attivo degli studenti, sia quelli in presenza in classe, sia quelli collegati durante le lezioni online dei Master ha condotto alla scelta del prodotto. Il primo acquisto effettuato è stato quello di Wooclap (**allegato 022**), una piattaforma di engagement studentesco, integrabile con la piattaforma didattica di Ateneo Moodle. Oltre alla scelta ed acquisto della licenza annuale per un valore di 16.300 €, il GdL si è anche fatto carico di allestire, in solido con i rappresentanti di Wooclap e il servizio IDCD, opportuni webinar di formazione all'uso rivolti alla comunità universitaria. Durante il mese di Luglio 2024 si sta procedendo al rinnovo della licenza Campus, per un periodo biennale anziché annuale. Il GdL attualmente sta valutando altre ipotesi di acquisizione sul mercato di prodotti online di case editrici, specialmente se sensibili alle tematiche DEI (Diversity-Equity-Inclusion) che rivestono prioritaria importanza nell'azione della Governance dell'Ateneo.

Organizzazione del Simposio ISYDE 2024 – Italian Symposium on Digital Education “Lifelong Digital Learning and Education: promoting flexibility, inclusion, critical thinking and international exchange

Dal 19 al 21 giugno l'Università di Pavia ha promosso ed organizzato presso il nuovo Campus della Salute dell'Ateneo [ISYDE 2024](#), organizzato congiuntamente da Sle-L (Società Italiana di e-Learning) e SIREM (Società Italiana di Ricerca sull'Educazione Mediale). ISYDE ha promosso lo sviluppo dell'educazione digitale e mediale attraverso lo scambio delle migliori pratiche, dei più recenti sviluppi tecnologici e delle esperienze degli attori coinvolti nei processi di formazione a livello nazionale. La conferenza di quest'anno, in lingua inglese, ha avuto come tema di riferimento Lifelong Digital Learning and Education, un tema estremamente attuale per una società e un mondo del lavoro in rapida evoluzione che richiedono sempre di più un aggiornamento continuo della formazione che può essere raggiunto grazie ai metodi e alle tecnologie di apprendimento presentati alla conferenza. Grazie ai contributi di circa 200 partecipanti, raccolti in tre sessioni parallele e 10 speaker di cui 7 internazionali, ISYDE 2024 ha sviluppato il seguente programma (

<https://www.conftool.org/isyde2024/index.php?page=browseSessions>) e ha potuto trattare molti temi (<https://www.isyde.org/topics/>): dall'utilizzo dell'AI nell'istruzione all'alfabetizzazione digitale e mediatica, dalle microcredentials alla comunicazione scientifica, all'inclusione e internazionalizzazione e molto altro. Un'ampia condivisione di nuovi approcci e tecniche nel campo dell'educazione digitale e mediale con esperti nazionali e internazionali ha dato luogo a una conferenza vivace, ricca di interazioni e nuovi stimoli che saranno rilevanti per lo sviluppo dell'educazione digitale e per la nostra società nel prossimo futuro.

Partecipazione al bando PNRR per l'istituzione di 3 Digital Education Hub (DEH) Nazionali

L'Ateneo ha partecipato al bando, ed ottenuto il finanziamento, per il DEH con capofila l'Università di Modena e Reggio Emilia, denominato EDUNEXT (**allegato 023 e allegato 024**). Una rete di 34 Università e 5 AFAM propone il progetto Next Education Italia (EDUNEXT) che ha l'obiettivo di innovare profondamente l'approccio alla formazione superiore nel Paese dando vita al più grande e innovativo gruppo a livello europeo per l'Higher Education con oltre 700.000 studenti e più di 20.000 docenti e ricercatori. L'iniziativa è supportata da 52 tra Istituzioni (di cui 5 Regioni, CNR, INDIRE), Associazioni, Enti culturali, Imprese distribuite su tutto il territorio nazionale. EDUNEXT adotta, sviluppa e promuove la digitalizzazione dell'istruzione e l'implementazione di metodologie e tecnologie avanzate e innovative nell'ambito educativo attraverso iniziative di formazione di qualità, personalizzate rispetto ai bisogni degli studenti e adattabili alle esigenze del mercato del lavoro e della società, che rispondano anche alla necessità di aumentare il numero dei laureati nel nostro Paese. Le azioni principali del progetto sono il design, lo sviluppo e l'erogazione di percorsi formativi digitali, diversificati, inclusivi, accessibili e innovativi nei contesti dell'istruzione formale (corsi di laurea e master/corsi di perfezionamento) e in quelli della formazione professionale e continua con formati più flessibili come i MOOCs (Massive Open Online Courses). A questo scopo UNIPV dovrà sviluppare tramite Cds misti (o prevalentemente online) o Moocs un totale di 207 CFU entro la scadenza del progetto, ricevendo un finanziamento di 459.217 € e l'accesso gratuito ad una completa infrastruttura digitale in cloud costruita per il bisogno nell'ambito e con le risorse di EDUNEXT, oltre alla formazione dei propri docenti e al training dello staff.

Punti di Forza:

n.v.

Aree di miglioramento:

n.v.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Non applicabile

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non applicabile

Fascia di valutazione: Non applicabile

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 017 - Determina riorganizzazione Area
Descrizione: Determina riorganizzazione Area 09 gennaio 2024
Dettagli:
File: 017_ Prot_Riorganizz. determina organizzazione Area_vers. 9.1.2024.pdf

- **Titolo:** Allegato 018 - European Alliance EC2U – Progetto definitivo approvato
Descrizione: European Alliance EC2U – Progetto definitivo approvato
Dettagli: Pagina 65
File: 018_EC2U_PAG65 - submitted.pdf

- **Titolo:** Allegato 019 - Nota MR GdL didattica innovativa
Descrizione: Nota Rettorale costituzione GdL per la didattica innovativa
Dettagli:
File: 019_Nota MR GdL didattica innovativa.pdf

- **Titolo:** Allegato 020 - Lettera incarico Edward Taylor
Descrizione: Lettera incarico di docenza per l'erogazione di corsi di formazione per docenti nell'ambito della terza edizione del Progetto Didattica Innovativa
Dettagli:
File: 020_Lettera_incarico_settembre23_Edward Taylor[74].pdf

- **Titolo:** Allegato 021 - BANDO PROGETTI INNOVAZIONE DIDATTICA PER DIPARTIMENTI 2023
Descrizione: AVVISO DI SELEZIONE PER PROGETTI DI DIPARTIMENTO PER L'INNOVAZIONE DIDATTICA - ANNO

2023Protocollo 157873/2023 del 18/09/2023

Dettagli:

File:021_BANDO PROGETTI INNOVAZIONE DIDATTICA PER DIPARTIMENTI 2023.pdf

- **Titolo:**Allegato 022 - Acquisto licenza campus Wooclap per un anno

Descrizione:Acquisto licenza campus Wooclap per un anno

Dettagli:

File:022_Facture 5742 2023 Wooclap.pdf

- **Titolo:**Allegato 023 - Decreto Direttoriale n. 1005 del 5-07-2024

Descrizione:Decreto Direttoriale n. 1005 del 5-07-2024

Dettagli:

File:023_Decreto Direttoriale n. 1005 del 5-07-2024 - Copia.pdf

- **Titolo:**Allegato 024 - Finanziamento DEH-RIPARTIZIONE SPOKE - ASSEGNATO

Descrizione:Finanziamento DEH-RIPARTIZIONE SPOKE - ASSEGNATO

Dettagli:

File:024_FinanziamentoDEH-RIPARTIZIONE SPOKE - ASSEGNATO.pdf

B.5) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1.1 L'Ateneo dispone di uno o più sistemi informativi integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione di dati, informazioni e conoscenze di origine interna ed esterna, assicurandone la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'Assicurazione della Qualità e del raggiungimento degli obiettivi.

B.5.1.2 L'Ateneo garantisce la sicurezza, la protezione e la valorizzazione delle conoscenze sviluppate al proprio interno e della proprietà intellettuale dell'organizzazione (brevetti, marchi, copyright, etc.).

B.5.1.3 L'Ateneo utilizza strumenti di comunicazione specifici per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio della collettività e del sistema produttivo del territorio di riferimento, promuove e svolge attività di disseminazione dei risultati della ricerca presso la collettività.

Autovalutazione:

Il documento di mandato rettorale (2019-2025) individua ambiti di intervento e priorità per ciascuna delle deleghe rettorali. All'interno delle [iniziative del Pro Rettore di riferimento](#), (punti 1-2), si possono identificare iniziative e obiettivi che sottendono ad un impiego delle tecnologie dell'informazione come elemento abilitante per lo sviluppo dell'Ateneo.

Il [programma strategico di Ateneo 2022_2025](#), presenta elementi di monitoraggio dei risultati ottenuti circa le iniziative dichiarate dai Pro Rettori ed una pianificazione delle iniziative della fine del sessennio rettorale, in completa coerenza con il piano strategico.

Da questo piano è stato declinato l'approccio alla gestione delle informazioni che è stata fortemente orientata a servire i processi primari dell'Ateneo, come strumento abilitante al raggiungimento degli obiettivi dichiarati dal Rettore.

In particolare, l'approccio alla assicurazione qualità è stato rafforzato e reso strategico inserendo i servizi di supporto al presidio qualità (allegato_001) e al nucleo di valutazione all'interno dell'Area Sistemi Informativi (ASI) nel Servizio Qualità e Gestione della Domanda. Ciò sottolinea l'importanza di un presidio della filiera dati, processi, informazioni e indicatori, rendendo strategico il sistema informativo per la realizzazione degli obiettivi. L'Area assolve alla mission di una struttura evoluta attraverso le tre seguenti funzioni:

- Demand, ascolto della domanda, analisi dei processi, configurazioni del sistema informativo e analisi statistiche;
- Sviluppo e integrazione di sistemi;
- Esercizio dei sistemi, infrastrutture, servizi generali e continuità operativa;

La sinergia tra ASI e le altre aree amministrative avviene attraverso la definizione della figura di key user e demand manager (allegato S016), figure importanti per consolidare la conoscenza dei processi, del sistema informativo e, di conseguenza, poter fornire informazioni di qualità ai diversi livelli decisionali. Per implementare l'organizzazione è stato sviluppato un [progetto pluriennale \(ICT governance\)](#) che, a partire dalla mappa dei processi dell'Ateneo, ha costruito il catalogo dei servizi tecnici e amministrativi dell'Ateneo, oggi contenuti in <https://sos.unipv.it>.

SOS funge da supporto all'utenza sui processi amministrativi/ICT e consente, gradualmente, di raccogliere la conoscenza creata dalle diverse segnalazioni. Si veda, a questo scopo, l'allegato_002 in cui sono elencate le circa 400 voci che definiscono i diversi servizi di supporto all'utenza interna che di fatto costituiscono la base per la conservazione ma anche il trasferimento della conoscenza tecnico-gestionale in Ateneo.

Il sistema introdotto, attraverso l'interazione tra queste due figure è funzionale alla creazione di un circuito virtuoso di manutenzione ed evoluzione del sistema informativo, a partire dalla rilevazione del fabbisogno informativo, fino all'introduzione delle azioni correttive sui processi, sui dati e sui sistemi e soprattutto ai fini della produzione statistiche e indicatori di qualità.

L'insieme di queste figure, declinate sui diversi ambiti amministrativi, crea il "centro di competenze", descritto nella bozza di allegato alla determina di creazione (004). Il "centro di competenza" rappresenta il seme di una organizzazione reticolare e funzionale che riunisce le competenze e conoscenze gestionali disponibili su un dato processo considerando le persone, i sistemi informativi, le applicazioni allo stesso dedicate. Il centro di competenze, quindi, costituisce un gruppo permanente di persone trasversale all'organizzazione con attività definite e standardizzate, la cui esecuzione è da considerarsi parte delle mansioni dell'unità organizzativa di appartenenza.

I centri di competenze non hanno ancora avuto un'istituzione formale. Tuttavia, già ora, la maggior parte delle aree gestionali sta già collaborando in modo fattivo affinché il sistema di supporto (SOS) sia sempre più percepito come punto di contatto tra diversi ambiti dell'Ateneo, e che la base conoscitiva complessiva comprenda in modo completo le informazioni necessarie a tutte le strutture.

Il monitoraggio dell'andamento di queste iniziative è effettuato puntualmente da cruscotti che monitorano i diversi progetti attivati sul sistema. Attraverso questi cruscotti è agevole comprendere quali processi necessitino di maggior supporto e su quali sia opportuno realizzare una migliore formazione del personale.

Un'altra iniziativa organizzativa che implementa un obiettivo di Ateneo è il laboratorio di "facilitazione amministrativa", le cui iniziative sono elencate alla pagina raggiungibile a questo [link](#). Tale laboratorio, presieduto da una specifica delega interna al Pro Rettorato

all'Organizzazione e Risorse Umane, raccoglie con un'attività di ascolto le esigenze di semplificazione sui diversi processi amministrativi e collabora ad implementarle congiuntamente all'Area Sistemi informativi. Il lavoro del laboratorio ha un approccio particolarmente strutturato di tipo PDCA direttamente analizzabile nella determina di istituzione (007).

Nella pagina citata sono elencati nel dettaglio i documenti di analisi di ciascuna delle procedure semplificate, con la definizione dei tempi e dei gruppi di lavoro coinvolti.

Alle iniziative organizzate descritte, funzionali alla realizzazione di un differente approccio all'ICT, se ne aggiungono altre due, interne all'ASI, i Portali e l'integrazione dati e sistemi, direttamente collegate a obiettivi strategici e per le quali sono state istituite due unità organizzative.

Attraverso queste iniziative saranno realizzati miglioramenti circa la formalizzazione e la messa a regime dei centri di competenze in modo da dare piena realizzazione alla governance dei servizi ICT. A questo scopo, nel PIAO 2024-26, sono stati inseriti tra gli obiettivi la realizzazione di nuovi centri di competenza (in ambito HR e Contabile) per favorire il trasferimento e la conservazione della conoscenza.

Descritta l'organizzazione a supporto, è utile illustrare l'approccio alla pianificazione ed esecuzione dei progetti. La definizione del portafoglio dei progetti di innovazione digitale avviene con la governance. La fase di avvio dei progetti ha sempre previsto il coinvolgimento della Consulta dei Direttori di Dipartimento. Il confronto con la Consulta consente di avere un parere da parte di tutte le aree disciplinari dell'Ateneo e di rappresentare ad un numero molto ampio di interlocutori il reale impatto delle iniziative. A titolo esemplificativo si veda l'allegato 005 in cui si presentano le principali interazioni con la Consulta negli ultimi anni e che ben rappresentano l'approccio adottato anche in relazione al monitoraggio dei progetti più importanti. Parallelamente (005 da pag 181) è stata data continuativa informativa al Nucleo di valutazione dei progressi organizzativi dell'Ateneo oltre che dei risultati ottenuti.

Una volta stabilite le priorità, l'elenco dei progetti con rilevante impatto organizzativo viene definito sinteticamente nel [PIAO](#). L'elenco dei progetti, [pubblicato on-line](#), riporta le esigenze espresse da ogni Pro Rettore e le iniziative che saranno realizzate l'anno seguente. Questo documento rappresenta l'Agenda Digitale di ogni singolo anno e descrive in forma tabellare quale sia l'obiettivo atteso ed a quale sia il grado di realizzazione raggiunto.

L'introduzione all'interno del PIAO di questi contenuti consente da un lato di ottenerne facilmente il monitoraggio, l'integrazione con il bilancio e dall'altro di non duplicare gli adempimenti, riconducendoli ad un solo documento.

Allo stato attuale si segnala un miglioramento nella comunicazione/approvazione di questi processi decisionali da parte degli Organi di Ateneo che certificano le modalità di scelta delle priorità e di finanziamento delle stesse e vengono poi nuovamente coinvolti nelle fasi di rendicontazione e di eventuali rimodulazioni (si veda ad esempio allegato 006). A tal proposito è bene sottolineare un altro importante recente passaggio, ovvero l'approvazione del piano triennale per la transizione al digitale. Il documento rappresenta la sintesi finale dell'approccio adottato nonché il presupposto fondamentale per la programmazione e consuntivazione del prossimo triennio. Tali elementi possono essere ricavati da un esame attento dei documenti approvati dal CdA nella seduta di maggio 2024 in CDA (allegato 003). In particolare, dalla delibera si ricava una disamina di sintesi dei contenuti del Piano esposta al Consiglio e le relative osservazioni dei consiglieri mentre, nel documento di sintesi, è esposta un'analisi SWOT delle iniziative digitali dell'Area sia da un punto di vista organizzativo che tecnico. Infine, nel piano complessivo sono rappresentate tutte le iniziative e le modalità di monitoraggio delle stesse nel prossimo triennio.

Si ritiene che a tutti gli effetti la SWOT citata rappresenti una sintesi di "autovalutazione" di questi anni.

Anche se la rappresentazione dei risultati non compete ad una fase di autovalutazione, è importante mettere in relazione le innovative modalità organizzative esposte con i risultati stessi.

A questo scopo, si segnala un approfondimento significativo (allegato S011) che descrive i risultati frutto della riorganizzazione dei servizi e di una migliore definizione dei profili professionali.

Un'ulteriore tipo di conoscenza strategica prodotta dall'Ateneo riguarda l'ambito Ricerca e Terza missione.

La spinta dell'Ateneo verso la valorizzazione delle conoscenze e il trasferimento tecnologico già presente nel Programma Rettorale 2019-2025, è ulteriormente rafforzata nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2025, Obiettivo 17. L'azione si è concretizzata attraverso una serie iniziative dal punto vista organizzativo e strategico a partire dalla istituzione, all'interno dell'Area Ricerca e Terza Missione, del Servizio Terza Missione avviato con determinazione 949/2022 e riorganizzato con determinazione 868/2023. L'organico del Servizio è costituito da 9 persone: il Responsabile e 3 figure senior che supportano, oltre le attività di valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso il trasferimento tecnologico, l'organizzazione di eventi per un pubblico generalista; 1 figura è principalmente dedicata alle azioni formative idonee per l'ECM, per cui è Provider Nazionale certificato in assicurazione della Qualità; 3 figure seguono invece la promozione di iniziative di crowdfunding gestite con l'ausilio della piattaforma [Universitiamo](#). La Commissione di Trasferimento della Conoscenza è l'organo collegiale che presiede alle principali azioni di trasferimento tecnologico e in generale di Terza Missione. È composta da tre esponenti docenti, un rappresentante del PTA e uno dei dottorandi e presieduta dal Prorettore alla Terza Missione. Viene convocata online una volta al mese, ad esclusione di agosto, secondo un calendario predefinito semestralmente, con verbalizzazione di tutte le sedute.

Dal punto di vista strategico, le attività di valorizzazione dei risultati della ricerca sono realizzate attraverso i due processi principali, costituiti dalla brevettazione dei risultati della ricerca e dall'accreditamento delle spin off accademiche.

L'importanza data al processo di brevettazione emerge nell'impegno profuso nel rendere evidente al sistema produttivo il nostro patrimonio di conoscenze nei diversi ambiti scientifico-disciplinari, attraverso, ad esempio per quel che riguarda i brevetti, la presenza dell'Ateneo sulla piattaforma nazionale knowledge-share, vetrina per il nostro portafoglio brevettuale. Sul sito d'Ateneo sono presenti le "Linee guida strategiche e la policy operativa in tema di valorizzazione della ricerca e di diritti di proprietà intellettuale all'Università degli Studi di Pavia" scaricabile dal sito istituzionale, nella [pagina dedicata ai brevetti](#), la [notifica di invenzione](#) compilata a cura del ricercatore ed il modello di presentazione del trovato allineato alla piattaforma knowledge-share, power point standardizzato.

Le modifiche normative intervenute a settembre 2023 in relazione al CPI (Codice della Proprietà Industriale) con la legge 102/2023 ed in particolare la nuova formulazione dell'art. 65 del CPI, hanno segnato una epocale inversione di tendenza rispetto alla precedente disciplina portando l'Università al centro del processo di brevettazione e di valorizzazione dei risultati della ricerca.

Strumento importante per la comunità accademica a supporto della valorizzazione è la predisposizione di documenti standardizzati per la gestione della valorizzazione dei risultati della ricerca quali il Contratto di Cessione Diritto al Brevetto_3.0-032023 (S006), Accordo di cogestione (S007), Accordo di licenza (S008), MTA (S008), e NDA. Inoltre, alla luce della spinta verso l'interazione con il territorio e con i suoi principali attori dell'Innovazione, in particolare IRCCS, INFN ed enti di ricerca in genere, sono stati condivisi modelli di accordi di gestione congiunta di tutela della proprietà intellettuale.

Il Regolamento per la costituzione di spin-off e start-up accademiche è disponibile sul sito istituzionale alla [pagina dedicata agli spin off](#). Queste iniziative imprenditoriali sono stimolate dall'Ateneo come valido strumento per la valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso diverse iniziative. In particolare viene organizzata ogni anno, con il supporto del comune di Pavia, una business plan competition [Univenture](#) che nel 2024 è giunto alla nona edizione. L'Ateneo è inoltre parte delle Università che organizzano StartCup Lombardia.

La presentazione dei risultati della ricerca e delle progettualità d'Ateneo è periodica.

Per quanto riguarda il proprio marchio, l'ateneo ha varato un "Regolamento per l'utilizzo del logo dell'Università di Pavia con linee guida brand identity", scaricabile dal [sito istituzionale](#).

Punti di Forza:

1. L'Ateneo ha predisposto un Piano Triennale per la Transizione Digitale 2024-2026 con interventi strategici al fine di integrare le tecnologie dell'informazione con gli obiettivi istituzionali. Il Piano è uno strumento importante che favorisce il miglioramento delle performances della didattica, della ricerca e della terza missione ed identifica le tecnologie dell'informazione quali elementi fondamentali per lo sviluppo dell'Ateneo.
2. L'istituzione di ASI - Area Sistemi Informativi, sottolinea l'importanza strategica del sistema informativo per la realizzazione degli obiettivi, attraverso funzioni di ascolto della domanda e analisi dei processi, sviluppo e integrazione di sistemi e supporto operativo alle infrastrutture. L'inserimento dei servizi di supporto al PQA e al NdV all'interno dell'ASI consente l'integrazione dei sistemi informativi con i processi di AQ garantendo strumenti di analisi e monitoraggio delle performances e sostenendo gli interventi strategici a garanzia di una pianificazione delle azioni coerenti con il Piano Strategico di Ateneo.
3. L'Ateneo ha implementato un cruscotto di indicatori utile per il monitoraggio della performance di Ateneo e dei Dipartimenti. Il progetto ICT governance consente di sviluppare cruscotti analitici a supporto della qualità dei servizi, migliorando i processi decisionali e garantendo adeguate politiche di distribuzione delle risorse. La visita in sede ha permesso di approfondire il progetto dei Centri di competenze intesi come "gruppo permanente di persone trasversale all'organizzazione con attività definite e standardizzate" con mansioni coerenti e funzionali alle unità organizzative di afferenza, elemento di grande innovazione nella organizzazione, nella gestione e nella integrazione consapevole dei processi.
4. Si segnala l'istituzione del "Laboratorio di semplificazione e facilitazione gestionale" per il supporto al programma di "Facilitazione amministrativa" presso il Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo dell'Ateneo.
5. Di particolare rilievo risulta la promozione di iniziative di crowdfunding gestite con l'ausilio della piattaforma [Universitiamo](#) tramite la Commissione di Trasferimento della Conoscenza presieduta dal Prorettore alla Terza Missione e composta da tre docenti, un rappresentante del PTA e uno dei dottorandi di ricerca.

Aree di miglioramento:

1. I percorsi di perfezionamento del processo di integrazione e di coordinamento delle aree gestionali, come confermato dalla visita in sede, devono essere completati e, se possibile, affinati per garantire una maggiore integrazione e una più efficace collaborazione tra le aree gestionali con particolare riferimento al riconoscimento formale dei Centri di competenza in modo che il Sistema di Supporto sia riconosciuto ed identificato come reale punto di riferimento e contatto tra le diverse aree e strutture dell'Ateneo.
2. L'ambito Ricerca e Terza missione seppure supportata con diverse iniziative dal punto vista organizzativo e strategico che hanno portato alla sua riorganizzazione richiede una maggiore integrazione e una ulteriore ottimizzazione dei processi con particolare riferimento all'area brevetti e spin off come anche evidenziato dal Nucleo di Valutazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo gestisce sistematicamente le informazioni e la conoscenza. I sistemi informativi risultano pienamente integrati. L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 001 - Determina Riorganizzazione ASI
Descrizione: Determina di riorganizzazione complessiva con l'introduzione, all'interno dell'Area Sistemi Informativi, dei Servizi di supporto al Presidio Qualità e Supporto al Nucleo di Valutazione.
Dettagli: Art 9 pagine 5 e 6
File: 001 - Determina Riorganizzazione ASI_29.07.21_con stampigliatura.pdf
- **Titolo:** Allegato 002 - Catalogo dei servizi tecnici e amministrativi
Descrizione: Elenco dei servizi tecnici e amministrativi sui quali richiedere assistenza e supporto attraverso il sistema on-line SOS
Dettagli:
File: 002 - Catalogo dei servizi tecnici e amministrativi.pdf
- **Titolo:** Allegato 003 - Approvazione e Relazione Piano triennale transizione digitale 24-26
Descrizione: La delibera ripercorre i contenuti del sommario e le osservazioni dei membri del CDA. L'executive summary sintetizza tutte le iniziative pianificate per il prossimo triennio, soffermandosi su un'analisi SWOT (pagina 12 del pdf) del digitale in Ateneo mentre il piano offre una disamina complessiva dell'azione organizzativa e progettuale degli ultimi tre anni e dei prossimi tre.
Dettagli:
File: 003 - Approvazione e Relazione Piano triennale transizione digitale 24-26.pdf
- **Titolo:** Allegato 004 - ALLEGATO TECNICO alle delibere dei centri di competenze
Descrizione: Si tratta di un documento interno, in fase di elaborazione, che definisce i compiti e la missione di un centro di competenze di Ateneo. Tali centri saranno progettati e deliberati per ciascun insieme di processi o di sistemi informativi per i quali sia necessaria una competenza trasversale e "mista" tra ambiti amministrativi ed ambito sistemi informativi.
Dettagli:
File: 004 - ALLEGATO TECNICO alle delibera dei centri di competenze_summary.pdf
- **Titolo:** Allegato 005 - Incontri in Consulta Direttori e Esempio audizioni Nucleo di Valutazione
Descrizione: Il documento presenta un portfolio di incontro con la Consulta dei Direttori in cui vengono presentati e approvati progetti e stato avanzamento lavori. Il documento è estremamente lungo, si pone l'attenzione sulle slide che costituiscono l'agenda degli incontri: 2, 13, 45, 70, 84, 87, 112, 127, 143. Da pagina 181 viene riportato l'esempio di un'audizione al Nucleo di

Valutazione.

Dettagli:

File:005 - Incontri in Consulta Direttori e Esempio audizioni Nucleo di Valutazione.pdf

- **Titolo:**Allegato 006 - Luglio 2024 Relazione NUV e Allegato revisioni obiettivi 2024

Descrizione:Il documento ripercorre una recente rimodulazione degli obiettivi ed una contestuale audizione al NUV per certificare la costante attenzione alla pianificazione e gestione delle attività di digitalizzazione.

Dettagli:

File:006 - Luglio 2024 Relazione NUV e Allegato revisioni obiettivi 2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 007 – Determina di istituzione del laboratorio di facilitazione amministrativa

Descrizione:Determina di istituzione del laboratorio di facilitazione amministrativa

Dettagli:

File:007 - 38214DETERMINALABORAT.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**Allegato S006 - Contratto di cessione brevetto TEMPLATE

Descrizione:Contratto di cessione brevetto TEMPLATE

Dettagli:

File:S006 - Contratto di cessione brevetto TEMPLATE AM finale_SB.pdf

- **Titolo:**Allegato S007 - Accordo cogestione template finale

Descrizione:Accordo cogestione template finale

Dettagli:

File:S007 - Accordo cogestione template finale AN_25102023_SB_1.pdf

- **Titolo:**Allegato S008 - Accordo di licenza _template ITA finale

Descrizione:Accordo di licenza _template ITA finale

Dettagli:

File:S008 - Accordo di licenza _template ITA finale_15122023_SB.pdf

- **Titolo:**Allegato S009 - MTA template ITA

Descrizione:MTA template ITA

Dettagli:

File:S009 - MTA_template ITA_04032024 finale_SB.pdf

- **Titolo:**Allegato S010 - Linee guida strategiche e policy operativa IPR

Descrizione:Il presente documento si basa sulle buone pratiche elaborate all'interno dell'Associazione Netval (Network per la valorizzazione della ricerca universitaria), di cui l'Università degli Studi di Pavia è socia, e dalle esperienze di alcune università italiane fra cui, in particolare, il Politecnico di Milano e l'Università degli Studi di Bologna. Questo documento ha il triplice scopo di: delineare una Iniziativa Strategica d'Ateneo per la valorizzazione della ricerca e per i diritti di proprietà intellettuale, costituire il punto di riferimento strategico, operativo e procedurale per l'acquisizione, la gestione e il trasferimento di diritti di proprietà intellettuale basati sui risultati delle attività svolte nell'Ateneo e di assicurare una gestione della proprietà intellettuale derivante dalle attività di ricerca coerente con le linee di indirizzo e le norme applicabili ai progetti finanziati

Dettagli:

File:S010 - Linee guida strategiche e policy operativa IPR.pdf

- **Titolo:**Allegato S11 - Risultati Analytics e Portali

Descrizione:Il documento riporta in modo sintetico tutti i principali risultati ottenuti in ambito Analytics e comunicazione digitale.

Dettagli:

File:S011 - Risultati Analytics e Portali.pdf

- **Titolo:** Allegato S016 - ICT Governance_6 Luglio

Descrizione: Il documento rappresenta un workshop di progetto per chiarire e mettere in relazione le figure di demand manager e key user.

Dettagli: pagina 7, 8, 9 e 60 per avere una visione complessiva dei ruoli coinvolti della governance dei servizi ICT

File: S016 - 20230706-ICT Governance-6Luglio.pdf

C) ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

In questo si valutano i processi di Assicurazione della Qualità, in particolare la capacità dell'Ateneo di dotarsi di un sistema di autovalutazione dei Corsi di Studio e dei dipartimenti, attraverso attività di monitoraggio e riesame dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione. Il sistema di Assicurazione della Qualità deve prevedere una attività di monitoraggio sulla sua efficacia che coinvolga tutti gli organi e le funzioni interessate, ai diversi livelli di responsabilità, e che prenda in esame le considerazioni critiche espresse dal NUV al quale, nell'adempimento delle sue funzioni istituzionali, è demandata la valutazione del sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione.

C.1)

C.1) Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità

C.1.1 L'Ateneo assicura il riesame periodico delle attività dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità.

C.1.2 L'Ateneo assicura il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione, assicurando loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio.

C.1.3 Il Presidio della Qualità predispone linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle CPDS, assicurando un adeguato supporto metodologico e operativo.

C.1.4 Il Presidio della Qualità diffonde e promuove la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle Facoltà/Scuole e di eventuali altre strutture che operano nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

L'Ateneo ha definito le proprie [Politiche e Obiettivi della Qualità](#) (Allegato_1) che permettono di indirizzare il [Sistema di Assicurazione della Qualità](#) (Allegato_2) attraverso la definizione di 10 Obiettivi della Qualità, trasversali ai 20 Obiettivi Strategici di Ateneo.

Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), di cui fanno parte tra l'altro un docente rappresentante per ciascuna area didattico-scientifica dell'Ateneo e il presidente della Scuola di Alta Formazione Dottorale (SAFD), è l'organo preposto alla predisposizione delle procedure e delle Linee Guida (LG) per la redazione dei documenti di programmazione e di riesame di Dipartimenti, CdS e Dottorati e per l'applicazione di tutti i conseguenti strumenti di monitoraggio, e ne pianifica lo svolgimento con una calendarizzazione annuale. Il PQA è affiancato:

- dalla SAFD per la gestione del sistema AQ dei Dottorati di Ricerca (predisposizione delle procedure e delle Linee Guida, rilettura della documentazione prodotta);
- dai Presidi di Area, di cui fanno parte i Delegati AQ dei singoli Dipartimenti, per la fase di rilettura, verifica e analisi della documentazione prodotta dalle strutture periferiche (Dipartimenti, CdS, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti - CPDS).

Tutta la documentazione predisposta dal PQA è inviata alle figure (docenti, PTA, studenti/dottorandi) coinvolte a vario titolo nei processi di AQ e resa disponibile [sul sito dedicato](#). Il PQA organizza inoltre periodici incontri di aggiornamento/formazione sui vari aspetti del sistema AQ, rendendo disponibili alla stessa pagina le registrazioni e le slides degli incontri. A titolo di esempio, negli ultimi tre anni si sono svolti incontri sul monitoraggio delle attività di terza missione (luglio 2021) e ricerca (giugno 2022), sul riesame ciclico (ottobre 2022), sulla programmazione strategica dei Dipartimenti (giugno 2023), sull'autovalutazione di CdS (marzo 2024) e Dipartimenti (maggio 2024).

Corsi di studio

Il sistema AQ per la Didattica mira al raggiungimento dei seguenti Obiettivi della Qualità:

- A_Promuovere un'offerta formativa aggiornata e attrattiva;
- B_Promuovere una didattica di qualità al servizio dello studente;
- C_Assicurare un elevato standard di qualità ai servizi per gli studenti;
- D_Promuovere una didattica di qualità nei corsi di Medicina e Chirurgia secondo le LG WFME;
- E_Assicurare un elevato standard di qualità alle infrastrutture per la didattica e la ricerca;

- H_Rafforzare a tutti i livelli dell'Ateneo i rapporti con i portatori di interesse;
- J_Contribuire al coordinamento delle azioni tra le diverse strutture dell'Ateneo.

Il sistema è strutturato in base alle indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR ed è organizzato dal PQA in base ad un calendario annuale di attività concordato con i Presidi d'Area, secondo un ciclo durante cui i CdS analizzano l'andamento degli indicatori riportati nella SMA, valutano le criticità emerse dai questionari di valutazione della didattica, recepiscono le osservazioni provenienti dalle CPDS e dai Gruppi di AQ del CdS, si confrontano con le esigenze e i suggerimenti degli stakeholders e, infine, predispongono l'aggiornamento dell'offerta formativa (o, eventualmente, dell'ordinamento) e della SUA-CdS.

A questo scopo, il PQA predispone e aggiorna le [LG per la redazione della SMA](#) (Allegato_3), delle [Relazioni delle CPDS](#) (Allegato_4) e della SUA-CdS, (Allegato_5) per la **redazione/revisione dell'ordinamento didattico** (Allegato_6) e per la [consultazione delle Parti Sociali](#) (Allegato_7). Il PQA predispone inoltre un modello di verbale per l'analisi dei risultati dei questionari di valutazione della didattica.

Con frequenza pluriennale (oltre che nel caso di revisione dell'ordinamento didattico) il PQA richiede ai CdS di effettuare il Riesame Ciclico, in base alle [LG appositamente predisposte](#) (Allegato_8). Per premettere la verifica del livello di attuazione delle azioni proposte e/o di raggiungimento dei target prefissati nel corso dell'ultimo Riesame Ciclico, il PQA predispone annualmente anche una [scheda riassuntiva dello Stato delle azioni previste nel Rapporto di Riesame Ciclico](#) (Allegato_9) che deve essere inviata dai Responsabili CdS all'esame della CPDS.

In aggiunta alla documentazione e alle procedure messe a punto per la gestione del CdS, il PQA predispone annualmente [Note Metodologiche per la compilazione del Syllabus](#) (Allegato_10) degli insegnamenti che, unitamente a LG tecniche per l'accesso ad U-GOV, vengono inviate a tutti i docenti degli insegnamenti attivati in Ateneo. Le note metodologiche contengono anche esempi di buone pratiche per la redazione delle schede.

Punto di forza del sistema di AQ messo a punto per la Didattica è l'elevato livello di dettaglio e di descrizione delle modalità di redazione dei documenti di pianificazione, monitoraggio e riesame delle diverse attività, che ha permesso al sistema di raggiungere un livello quasi completo di automatismo dei propri meccanismi e di strutturarsi quindi in una sequenza logica di attività perfettamente consequenziali e interconnesse, che applicano al meglio ad ogni CdS la logica Plan-Do-Check-Act prevista dalle LG AVA3.

Permangono tuttavia alcune criticità che necessitano di un ulteriore intervento da parte del PQA. In particolare, mentre alcune attività legate all'adempimento di obblighi di legge sono effettuate rispettando con precisione la tempistica delineata dal PQA e hanno raggiunto un livello di adesione quasi completa alle indicazioni riportate nelle LG (redazione di SMA, SUA-CdS, Relazione annuale delle CPDS e Rapporto di Riesame Ciclico), altre attività non soggette a scadenze formali sono effettuate in modo disuniforme dai diversi CdS e con un livello variabile di adesione alle indicazioni del PQA. Ciò riguarda specificatamente:

- il rinnovo della consultazione delle Parti Sociali, talvolta effettuato da alcuni CdS con frequenza irregolare, non sempre seguendo le indicazioni ricevute dal PQA né adottando e i modelli predisposti dal PQA stesso per la verbalizzazione;
- l'analisi dei questionari di valutazione della didattica che, nonostante il supporto del PQA nella predisposizione del verbale, non è sempre documentata in modo completo da parte di alcuni CdS;
- la compilazione dei Syllabus, che non sempre riesce a raggiungere il 100% di allineamento alle indicazioni e agli esempi forniti dal PQA, soprattutto nel caso di nuove titolarità dell'insegnamento o di docenza a contratto.

Dipartimenti

Il sistema AQ per le attività dei Dipartimenti mira al raggiungimento dei seguenti Obiettivi della Qualità:

- E_Assicurare un elevato standard di qualità alle infrastrutture per la didattica e la ricerca;
- F_Sostenere la qualità della ricerca;
- G_Sostenere la valorizzazione e il trasferimento dei risultati della ricerca;
- H_Rafforzare a tutti i livelli dell'Ateneo i rapporti con i portatori di interesse;
- J_Contribuire al coordinamento delle azioni tra le diverse strutture dell'Ateneo.

Il sistema è imperniato su una Programmazione Strategica dei Dipartimenti (PSD) effettuata su base triennale, riferita alla Pianificazione Strategica dell'Ateneo e relativa a tutte le attività istituzionali dei Dipartimenti (Didattica, Ricerca e Terza Missione). La PSD permette di delineare la politica di ogni Dipartimento, i relativi Obiettivi Strategici e gli indicatori misurabili ad essi associati: tali indicatori sono annualmente monitorati attraverso gli strumenti messi a disposizione da ANVUR (SMA, per la Didattica) e dal PQA (Schede di Monitoraggio annuali delle Attività di Ricerca e Terza Missione).

La cadenza triennale della PSD è sincronizzata con la Pianificazione Strategica di Ateneo, effettuata di norma all'inizio e a metà del mandato rettorale. Dato che le scadenze del mandato di Direttore di Dipartimento possono essere differenti, è data facoltà ai Dipartimenti di rinnovare la propria PSD al momento dell'insediamento del nuovo Direttore.

Il Documento di Programmazione Strategica (DPS), che include anche il riesame della struttura organizzativa e di AQ del Dipartimento, analizza gli esiti del monitoraggio delle attività didattiche, di ricerca e terza missione del triennio precedente, evidenziandone i punti di forza e di debolezza. Delinea poi la politica e le strategie del Dipartimento per il triennio successivo, in base alle quali definisce gli obiettivi strategici in tutti gli ambiti, le azioni necessarie per il loro raggiungimento e gli indicatori utilizzati per misurarne il grado di realizzazione. Tutti gli obiettivi sono posti in relazione con gli Obiettivi Strategici di Ateneo definiti dalla Governance.

La sincronizzazione tra PSD e Programmazione Strategica di Ateneo permetterà in futuro sia un controllo più attento e puntuale degli obiettivi strategici che l'Ateneo si pone, sia una maggiore sinergia tra le azioni programmate a livello centrale e quelle messe in campo dai singoli Dipartimenti, pur nel rispetto delle specificità e delle caratteristiche delle diverse strutture periferiche. L'efficacia della procedura delineata per la PSD sarà monitorata e verificata nel triennio 2023-26.

Allo stato attuale si evidenzia il fatto che devono ancora essere perfezionati i meccanismi che permettono da un lato di definire gli indicatori riportati nel PIAO (e i relativi valori misurati e target) sulla base dei dati, degli obiettivi e delle azioni previste dai singoli Dipartimenti e, dall'altro, di verificare il contributo dei singoli Dipartimenti al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo.

Il monitoraggio delle attività di Ricerca è effettuato attraverso la compilazione di una scheda in formato Excel, dove è riportato (per la quasi totalità a cura degli uffici centrali) e commentato un set di indicatori quantitativi che riassumono l'andamento medio della produttività scientifica dei docenti del dipartimento (distinguendo tra SSD bibliometrici e non bibliometrici), la capacità di attrazione fondi su bandi competitivi, la capacità di investire sulla formazione di giovani ricercatori (dottorandi, assegnisti, specializzandi).

Il monitoraggio delle attività di Terza Missione (TM) è effettuato attraverso la compilazione di una ulteriore scheda in formato Excel, dove è riportato (in parte a cura degli uffici centrali, in parte a cura del Dipartimento stesso) e commentato un set di indicatori quantitativi che riassumono l'andamento medio di un campione selezionato della attività di TM, relativo alla valorizzazione della ricerca (brevetti, spin-off, attività conto terzi) e alla produzione di beni e servizi pubblici (gestione del patrimonio e attività culturali, attività per la salute pubblica, formazione continua, public engagement).

In ciascuna scheda è effettuato il monitoraggio annuale degli obiettivi stabiliti nel DPS, rispettivamente per ricerca e TM.

Il PQA predispone e aggiorna le [LG per la Programmazione Strategica dei Dipartimenti](#) (Allegato_11), per il [Monitoraggio e la Valutazione delle Attività di Ricerca](#) (Allegato_12) e di [Terza Missione](#) (Allegato_13), oltre ai modelli per il DPS e per le schede di monitoraggio in formato Excel.

Il sistema AQ per Ricerca e TM, per quanto la sua implementazione sia stata completata solo in tempi recenti, appare ben strutturato e consequenziale, permettendo di implementare correttamente il ciclo PDCA nelle seguenti quattro fasi:

1. determinazione triennale degli obiettivi di Ricerca e TM (e dei conseguenti indicatori) in accordo con il Piano Strategico di Ateneo;
2. realizzazione delle azioni pianificate nel DPS;
3. monitoraggio annuale degli indicatori di Ricerca e TM definiti nel DPS;
4. adozione di eventuali azioni correttive/migliorative a valle del Monitoraggio annuale.

Una possibile criticità nel sistema messo a punto consiste nella dimensione abbastanza ampia dei DPS fatti predisporre ai Dipartimenti. Per quanto questo abbia consentito ai Dipartimenti di effettuare un'autovalutazione molto approfondita, permane un certo rischio di dispersività e ridondanza che potrebbe essere eliminato in futuro prevedendo documenti più agili o una suddivisione in più documenti.

Dottorati di Ricerca

Il sistema AQ per i Dottorati di Ricerca è di recente implementazione, essendo stato avviato in conseguenza dei requisiti previsti dal D.M. 226/2021 per l'attivazione dei Corsi di Dottorato.

Attualmente il sistema prevede che:

- ogni Corso di Dottorato nomina al suo interno un Gruppo AQ con il compito di assicurare annualmente la progettazione in qualità del Corso, di effettuare il riesame e di esaminare gli esiti dei questionari di soddisfazione dei dottorandi e dei dottori di ricerca;
- per l'accreditamento annuale del Dottorato sia redatta la Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA), utilizzata come documento di monitoraggio e riesame in base al Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) (Allegato_14);
- il Riesame annuale del Corso di Dottorato sia effettuato contestualmente alla redazione della Scheda AMA, mentre il riesame complessivo del sistema AQ dei Dottorati sia effettuato annualmente dalla Scuola di Alta Formazione Dottorale (SAFD);
- i questionari relativi alla soddisfazione dei dottorandi e dottori di ricerca predisposti dalla SAFD siano analizzati in accordo alle

relative **LG** (Allegato_15).

In generale, la recente implementazione del sistema AQ dei dottorati viene a configurarsi come un consolidamento e una formalizzazione di prassi che a livello di SAFD erano già attuate. Tuttavia, a livello periferico, i processi AQ dei singoli dottorati appaiono ancora in parte in fase di rodaggio.



Andamento KPI Ateneo

Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Dettaglio

Punti di Forza:

1. Il PQA ha sviluppato un sistema di Linee Guida chiaro e strutturato, documentato nel Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo (a pag.7), che garantisce uniformità nei processi di riesame. La collaborazione con i Presidi di Area consente un approccio decentralizzato, efficace nell'affrontare le peculiarità delle diverse strutture, e l'adozione di strumenti metodologici progressivi sta migliorando significativamente la conoscenza e la gestione dell'AQ nelle strutture periferiche, come confermato dall'autovalutazione e dall'incontro del 18/11/2024.
2. Il sistema centralizzato di accesso ai dati tramite il sito della Scuola di Dottorato fornisce una base informativa comune e facilmente consultabile, promuovendo trasparenza e uniformità. La migrazione in corso verso una nuova piattaforma web per i dottorati rappresenta un'opportunità per migliorare ulteriormente la coerenza e la qualità delle informazioni disponibili, come confermato dall'autovalutazione e come evidenziato nell'incontro del 18/11/2024. Inoltre, la possibilità per i CdS di personalizzare le informazioni consente un adattamento locale alle esigenze specifiche, mantenendo al contempo uno standard minimo omogeneo.
3. Le Linee Guida elaborate dal PQA offrono un supporto metodologico completo per l'autovalutazione, la valutazione e il riesame,

garantendo coerenza e uniformità nei processi, come confermato nell'incontro del 18/11/2024. La documentazione fornita sostiene efficacemente le attività dei CdS e dei Dipartimenti, mentre la collaborazione con i Presidi di Area permette di adattare le Linee Guida alle specificità locali, favorendo un approccio operativo mirato e flessibile.

4. Il PQA ha sviluppato materiale informativo standardizzato, come le presentazioni per gli studenti, che intendono assicurare uniformità e chiarezza nella diffusione delle informazioni, come evidenziato nell'incontro del 18/11/2024.

Aree di miglioramento:

1. Non vi è ancora una sufficiente evidenza di un efficace collegamento tra i riesami e le azioni di miglioramento, che in modo più dettagliato mettano in evidenza i progressi e le eventuali difficoltà.
2. Il Regolamento di funzionamento del PQA (Art. 2 – Composizione, Nomina e Durata) non prevede la partecipazione di rappresentanti degli studenti, limitando il loro contributo diretto alla governance dei processi di AQ, anche se si segnala che recentemente nel rinnovo della composizione, avvenuto con Decreto Rettorale del 2 maggio 2024, si è ritenuto di coinvolgere la componente studentesca inserendo un rappresentante degli studenti.
3. Non vi è evidenza di un'attività formativa specifica sull'Assicurazione della Qualità per le rappresentanze studentesche negli organi, come anche segnalato nell'incontro con i rappresentanti degli studenti del 19 novembre 2024.
4. Non vi è sufficiente evidenza di iniziative formative per il personale tecnico-amministrativo svolte nell'ambito delle procedure di AQ ed opportunamente diversificate e mirate ai ruoli specifici.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La periodicità del riesame Ciclico dei CdS e della ricerca e della terza missione da parte dei Dipartimenti è gestita in maniera sistematica dall'Ateneo attraverso linee guida contenenti modalità e periodicità del riesame. Il monitoraggio del riesame è svolto sistematicamente.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Le Politiche e gli Obiettivi della Qualità per l'Università di Pavia
Descrizione: Revisione delle Politiche della Qualità di Ateneo approvata dagli organi di Governo nelle sedute di marzo 2024
Dettagli:
File: Allegato_01_Politiche-e-Obiettivi-della-Qualità.pdf
- **Titolo:** Allegato 2 - Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo
Descrizione: Ultima revisione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo approvata dagli Organi di Governo nelle sedute di maggio 2024
Dettagli:
File: Allegato_02-Sistema-di-Assicurazione-della-Qualità-di-Ateneo.pdf
- **Titolo:** Allegato 3 - Linee Guida SMA 2023
Descrizione: Linee Guida 2023 per la compilazione della SMA approvate dal PQA il 20 settembre 2023
Dettagli:
File: Allegato_03_PQA-Linee-Guida-SMA-2023.pdf
- **Titolo:** Allegato 4 - Linee guida Relazione CPDS 2023
Descrizione: Linee guida del PQA per la Relazione annuale 2023 delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)

approvate dal PQA il 19 ottobre 2023

Dettagli:

File:Allegato_04_PQA-Linee-guida-Relazione-CPDS-2023.pdf

- **Titolo:**Allegato 5 - Linee guida SUACdS a.a. 2024/25

Descrizione:Linee guida del Presidio di Qualità di Ateneo SCHEMA SUACdS a.a. 2024/25

Dettagli:

File:Allegato_05_SUA-CdS.pdf

- **Titolo:**Allegato 6 - Linee guida per redazione/revisione dell'ordinamento didattico dei corsi a.a. 2025/26

Descrizione:Linee guida per redazione/revisione dell'ordinamento didattico dei corsi a.a. 2025/26 - revisione luglio 2024 a seguito nota ministeriale 12330 del 28 giugno 2024

Dettagli:

File:Allegato_06_Linee guida RAD_luglio2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 7 - Linee guida consultazione parti sociali

Descrizione:Linee guida per la consultazione con le organizzazioni rappresentative della produzione di beni e servizi e delle professioni approvate dal PQA il 22 aprile 2021

Dettagli:

File:Allegato_07_Linee-guida-Consultazione-Parti-Sociali_PQA.pdf

- **Titolo:**Allegato 8 - Linee guida per la stesura del Rapporto di riesame ciclico dei corsi di studio

Descrizione:Linee guida per la stesura del Rapporto di riesame ciclico dei corsi di studio approvate dal PQA il 16 giugno 2022

Dettagli:

File:Allegato_08-Linee-guida-per-la-stesura-del-Rapporto-di-riesame-ciclico-dei-corsi-di-studio.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Scheda riassuntiva dello Stato delle azioni previste nel Rapporto di Riesame Ciclico

Descrizione:Scheda riassuntiva dello Stato delle azioni previste nel Rapporto di Riesame Ciclico utilizzata dal PQA per la verifica del livello di attuazione delle azioni proposte e/o di raggiungimento dei target prefissati nel corso dell'ultimo Riesame Ciclico

Dettagli:

File:Allegato_09_PQA-Stato-delle-azioni-previste-nel-Rapporto-di-Riesame-Ciclico.docx

- **Titolo:**Allegato 10 - Note metodologiche Syllabus

Descrizione:Note metodologiche ed esempi di buone prassi per la compilazione del Syllabus, documento approvato dal PQA il 16 giugno 2022

Dettagli:

File:Allegato_10_Nota-metodologica-Syllabus.pdf

- **Titolo:**Allegato 11 - Linee guida per la Programmazione Strategica dei Dipartimenti

Descrizione:Linee guida per la Programmazione Strategica dei Dipartimenti anno 2023

Dettagli:

File:Allegato_11_Linee-guida-per-la-Programmazione-Strategica-dei-Dipartimenti.pdf

- **Titolo:**Allegato 12 - Linee guida per il monitoraggio e la valutazione delle attività di Ricerca

Descrizione:Linee guida per il monitoraggio e la valutazione delle attività di Ricerca - ultima revisione approvata dal PQA il 21 febbraio 2024

Dettagli:

File:Allegato_12_Linee-guida-per-il-monitoraggio-AQ-ricerca.pdf

- **Titolo:**Allegato 13 - Linee guida per il monitoraggio e la valutazione delle attività di Terza Missione

Descrizione:Linee guida per il monitoraggio e la valutazione delle attività di Terza Missione - ultima revisione approvata dal PQA il 18 aprile 2024

Dettagli:

File:Allegato_13_Linee-guida-per-il-monitoraggio-2024-e-la-valutazione-delle-attività-di-Terza-Missione.pdf

- **Titolo:**Allegato 14 - Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) dei corsi di dottorato

Descrizione:Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) dei corsi di dottorato

Dettagli:

File:Allegato_14_Linee guida progettazione e monitoraggio dottorati.pdf

- **Titolo:**Allegato 15 - Linee guida analisi questionari dottorandi e dottori di ricerca

Descrizione:Linee Guida per l'analisi dei questionari per dottorandi e dottori di ricerca (approvate in seduta SAFD del 15/02/2024)

Dettagli:

File:Allegato_15_Linee guida per questionari_rev2.docx

C.2)

C.2) Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

C.2.1 Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano sistematicamente l'efficacia del Sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento plausibili e realizzabili e ne verificano adeguatamente l'efficacia.

C.2.2 I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Presidio della Qualità al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

La predisposizione di tutte le procedure che governano il [Sistema di Assicurazione della Qualità](#) (Allegato_1) in Ateneo è gestita dal PQA, composto dal coordinatore, da un docente rappresentante per ciascuna area didattico-scientifica dell'Ateneo, dal presidente della Scuola di Alta Formazione Dottorale (SAFD), dal coordinatore del Presidio di Qualità delle Scuole di Specialità di Medicina, da un delegato dei rappresentanti degli studenti negli Organi Accademici e dai dirigenti/responsabili di tutti i servizi di supporto al sistema AQ. Questa composizione del PQA garantisce:

- elevata operatività, in quanto il numero di componenti non è eccessivo;
- completa rappresentatività delle diverse aree didattico-scientifiche e dei principali servizi amministrativi coinvolti nel sistema AQ.

Per rendere più efficiente l'applicazione del sistema AQ, tenendo conto della complessità e della numerosità delle aree disciplinari dell'Ateneo e dei dipartimenti che le compongono, l'Ateneo ha ritenuto utile supportare il PQA istituendo cinque Presidi della Qualità di Area (Ingegneria, Scientifica, Medica, Giuridico-Economico-Politica, Umanistica), ciascuno composto da un docente delegato per ciascun Dipartimento afferente all'area stessa e dal Coordinatore Didattico dell'Area. I Presidi di Area svolgono principalmente un'azione di rilettura e verifica della documentazione prodotta dalle strutture periferiche (Dipartimenti e CdS), oltre che di raccolta e sistematizzazione di istanze particolari da sottoporre al PQA centrale.

Il PQA è inoltre coadiuvato dalla Scuola di Alta Formazione Dottorale (SAFD) per la gestione del sistema AQ dei Dottorati di Ricerca (predisposizione delle procedure e delle Linee Guida).

L'architettura del sistema AQ predisposto dall'Ateneo consente di mantenere:

- un PQA centrale agile ed efficiente, che coordina e gestisce il sistema AQ a livello di Ateneo;
- una rappresentanza di tutti i Dipartimenti attraverso i Presidi di Area coinvolti nel monitoraggio di AQ e con i quali il PQA ha un incontro diretto attraverso le riunioni plenarie semestrali;
- un'efficace trasmissione delle direttive (Linee Guida, procedure, ecc..) dal centro alle strutture;
- efficaci analisi e monitoraggio delle attività di AQ svolte a livello periferico.

La struttura dell'intero sistema AQ è sottoposta annualmente a riesame da parte del PQA. Il Riesame è condotto dal PQA centrale e, in base al calendario delle attività del Sistema AQ, è di norma concluso dopo il confronto con i Presidi di Area durante la riunione plenaria del mese di giugno.

Il **Documento di Riesame del Sistema AQ** (Allegato_2) è strutturato nei seguenti punti:

- Composizione e regolamento del Presidio della Qualità di Ateneo
- Architettura del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo
- Funzioni e responsabilità del Presidio della Qualità di Ateneo
- Funzioni e responsabilità dei Presidi di Area e dei Delegati AQ di Dipartimento
- Sistema AQ per la Didattica
- Sistema AQ per i Dottorati di Ricerca
- Sistema AQ per la Ricerca e la Terza Missione
- Programmazione Strategica di Ateneo e dei Dipartimenti
- Coordinamento con la Governance, gli Organi Accademici e il Nucleo di Valutazione

Per ciascun punto sono analizzati:

- Descrizione della situazione attuale

- Punti di forza
- Punti di debolezza
- Stato di avanzamento delle azioni previste nel [riesame dell'anno precedente](#) (Allegato_3)
- Azioni correttive necessarie (con indicazione del responsabile e dei tempi di attuazione)

Il documento di Riesame del Sistema AQ è trasmesso alla Governance e al Nucleo di valutazione. e definisce le azioni correttive che dovranno essere implementate dal PQA per risolvere le criticità evidenziate.

Annualmente, il PQA esegue inoltre una dettagliata attività di monitoraggio, verifica e riesame delle principali azioni connesse all'applicazione delle differenti fasi del sistema AQ presso le strutture periferiche (Corsi di Studio, CPDS, Dipartimenti).

Queste attività di monitoraggio e verifica sono di norma suddivise in due fasi: una prima fase di rilettura e analisi dei documenti prodotti dalle singole strutture, effettuata dai Presidi d'Area attraverso schede predisposte dal PQA in Google Moduli, seguita da una fase di sintesi effettuata dal PQA, che permette di valutare l'efficacia delle procedure predisposte, di raccogliere gli elementi generali da trasmettere alla Governance e di identificare le necessarie azioni correttive da adottare per il miglioramento del sistema (aggiornamento di Linee Guida, adozione di nuove procedure, ecc...).

Questa metodologia di effettuazione della rilettura dei documenti prodotti dalle strutture periferiche attraverso l'adozione di una scheda in Google Moduli consente di mantenere una completa uniformità delle analisi svolte e di raccogliere in modo automatico le risposte in un file riassuntivo in formato Excel, per permetterne la successiva elaborazione e sintesi da parte del PQA.

In dettaglio, la procedura è operativa per la rilettura e la redazione delle Relazioni di Sintesi:

- [delle Relazioni annuali prodotte dalle CPDS](#); (Allegato_4)
- [delle Schede di Monitoraggio Annuale dei Corsi di Studio](#); (Allegato_5)
- [dei Documenti di Programmazione Strategica dei Dipartimenti](#) (Allegato_6)

Per quanto riguarda la sintesi delle Relazioni delle CPDS, le principali segnalazioni e criticità emerse sono successivamente trasmesse con lettera del PQA ai Prorettori/Delegati e ai Dirigenti responsabili per le diverse aree (Didattica, Edilizia, Sistemi informativi, Internazionalizzazione, Sistema bibliotecario), con la richiesta da parte del PQA di prendere atto delle criticità emerse e di dare evidenza delle eventuali azioni correttive progettate o adottate.

A titolo di esempio del funzionamento del ciclo di segnalazioni raccolte dal PQA e del relativo feedback ricevuto, si cita la [Relazione di Sintesi sull'attività delle CPDS](#) (Allegato_4) approvata dal PQA il 12 luglio 2023, che contiene le comunicazioni successivamente inviate in data 12 settembre 2023 rispettivamente al Delegato del Rettore per l'Edilizia e al Dirigente dell'Area Tecnica (allegato B alla relazione), al Prorettore ai Servizi Informativi e alla Comunicazione Esterna e al Dirigente dell'Area Sistemi Informativi (allegato C) e al Prorettore alla Didattica e al Dirigente dell'Area Didattica (allegato E): a tali comunicazioni e alle segnalazioni in esse contenute è stato dato puntuale riscontro con comunicazioni del 19 dicembre 2023 (per l'Area Didattica), del 20 marzo 2024 (per l'Area Sistemi Informativi) e del 28 giugno 2024 (per l'Area Tecnica).

La rilettura e verifica dei quadri ordinamentali delle schede SUA-CdS dei Corsi di Studio dell'Ateneo non è invece ancora stata sistematizzata con le stesse procedure sopra descritte, ma è invece stata effettuata direttamente dal PQA nel corso del 2023, evidenziando i CdS per cui si rendeva necessaria una modifica immediata dell'ordinamento didattico, quelli per cui si suggeriva la progettazione di una modifica futura dell'ordinamento e quelli per cui si riteneva opportuno prevedere aggiornamenti della consultazione delle parti sociali e/o introdurre modifiche nei quadri descrittivi della SUA-CdS (ad esempio, nell'articolazione dei risultati di apprendimento attesi).

L'analisi condotta dal PQA e la traccia delle decisioni successivamente assunte dai CdS è stata sintetizzata nella relazione di **Verifica e revisione degli Ordinamenti Didattici dei CdS dell'Ateneo** (Allegato_7), approvata dal PQA in data 15 novembre 2023.

L'attività di verifica delle schede descrittive degli insegnamenti (Syllabus) è invece delegata ai singoli Responsabili dei CdS, a cui il PQA mette a disposizione, come strumenti di analisi rapida, un'estrazione dal database per la verifica dei campi non compilati o compilati in modo insufficiente, oltre ad un'estrazione completa dei syllabus del CdS.

Per quanto riguarda il monitoraggio delle attività di Ricerca e di Terza Missione da parte dei Dipartimenti, l'analisi delle schede di monitoraggio e la relativa sintesi dell'attività a livello di Ateneo sono di norma effettuate dai Gruppi di Lavoro istituiti dal PQA per entrambi gli ambiti. Le [Relazioni di sintesi del Monitoraggio delle Attività di Ricerca](#) (Allegato_8) e [Terza Missione](#) (Allegato_9) sono poi discusse dal PQA e trasmesse ai Prorettori di competenza.

Il monitoraggio dell'offerta formativa dottorale avviene a tre livelli. L'adesione di ogni dottorato di ricerca alle LG fornite da SAFD e PQA e la coerenza della conseguente offerta formativa con le conoscenze disciplinari più avanzate sono valutate dalla SAFD attraverso la verifica annuale delle schede AMA. Le esigenze degli stakeholder e del contesto di riferimento sono esaminate dall'Advisory Board e attraverso i contatti e le procedure previsti dai singoli dottorati. Infine, a partire dall'AA 2022-2023, viene effettuata la rilevazione delle opinioni dei dottorandi e dei dottori. Gli esiti sono trasmessi alla SAFD che, dopo averli esaminati, li inoltra ai coordinatori, nel rispetto delle esigenze di anonimato. Seguendo le apposite LG per la raccolta e l'esame delle opinioni dei

dottorandi, sia la SAFD che i gruppi qualità dei dottorati stilano un Verbale di analisi dei questionari. La scheda AMA contiene campi relativi all'analisi dei questionari di ateneo (14.1 e 14.2) e di quelli somministrati da Almalaurea ai dottorandi che presentano la domanda di conseguimento titolo

Tutte le attività svolte dal PQA riguardo l'implementazione e l'aggiornamento del sistema AQ sono annualmente riassunte nella **Relazione Annuale del Presidio della Qualità di Ateneo** (Allegato_10), che viene approvata dal PQA di norma nel mese di luglio e viene poi inviata, presentata dal Coordinatore del PQA e discussa collegialmente al Nucleo di Valutazione, al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione.

In conclusione, il sistema di monitoraggio e riesame della documentazione AQ prodotta dalle strutture periferiche e dal PQA stesso permette di:

- raccogliere ed evidenziare le principali criticità segnalate dalle strutture periferiche (CdS, CPDS, Dipartimenti, Dottorati) e trasmetterle efficientemente alla Governance e ai Servizi Amministrativi deputati alla loro soluzione;
- raccogliere e discutere le principali criticità emerse nella gestione delle procedure di AQ e definire le azioni migliorative necessarie al miglioramento delle procedure stesse, al loro aggiornamento o alla progettazione di nuove procedure.

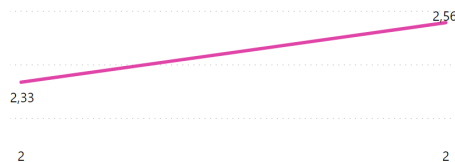
Permangono allo stato attuale alcune criticità che necessitano di un adeguato monitoraggio e/o di una migliore progettazione delle relative procedure:

- alcune delle procedure sopra descritte (rilettura e monitoraggio dei Documenti di Progettazione dei Dipartimenti, Riesame del Sistema AQ di Ateneo, monitoraggio e riesame del Sistema AQ dei dottorati di ricerca) sono di recente progettazione ed implementazione e richiedono ancora una fase di rodaggio prima di raggiungere il livello di maturazione di quelle già effettuate più volte con regolarità (Relazioni CPDS, SMA, Schede di Monitoraggio della Ricerca e della Terza Missione);
- la procedura di rilettura e verifica degli ordinamenti e delle schede SUA-CdS deve essere riprogettata in modo tale da essere effettuata preliminarmente dai Presidi d'area, lasciando al PQA solo la fase di sintesi: essa dovrebbe inoltre includere una verifica della regolare consultazione degli stakeholders da parte di tutti i CdS;
- l'efficienza della procedura di monitoraggio e verifica dei Syllabus risulta non elevata e, richiedendo necessariamente un'analisi dettagliata dei contenuti, dovrebbe essere riorganizzata in modo tale da coinvolgere più docenti del CdS e non ricadere interamente a carico dei Responsabili dei CdS stessi.



Ambito C - Assicurazione della qualità

AVA3 - C.2.0.A - Efficacia azioni miglioramento sistema
AQ



2022

2023 2022

2023 2022

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

1. La composizione multidisciplinare del PQA, unita all'utilizzo di strumenti tecnologici come Google Moduli, garantisce un approccio integrato e proattivo al monitoraggio del sistema AQ, consentendo un'analisi uniforme e dettagliata delle performances ed una gestione efficace delle azioni di miglioramento.
2. L'organizzazione di due riunioni plenarie del PQA annuali e ben strutturate, dedicate al riesame (giugno) e alla pianificazione (dicembre), insieme al coinvolgimento diretto della governance dell'Ateneo, garantisce una pianificazione dettagliata, trasparenza e responsabilità nel monitoraggio e nell'utilizzo dei risultati del sistema AQ, favorendo un riesame continuo e condiviso a tutti i livelli organizzativi.

Aree di miglioramento:

1. Le procedure di monitoraggio e riesame recentemente implementate, come quelle relative ai documenti di programmazione strategica dei dipartimenti e al sistema AQ dei dottorati di ricerca, necessitano di una fase di rodaggio per raggiungere piena efficacia. Inoltre, il monitoraggio dei syllabus, attualmente a carico esclusivo dei Responsabili dei CdS, richiede una riorganizzazione che distribuisca equamente il carico di lavoro e migliori l'efficienza complessiva del processo, garantendo una gestione più sostenibile e collaborativa.
2. Le procedure recentemente implementate, come la rilettura e il monitoraggio dei Documenti di Progettazione dei Dipartimenti e il monitoraggio e riesame del Sistema AQ dei dottorati, hanno bisogno di un periodo di adattamento per arrivare a

padroneggiare le pratiche consolidate, quali le relazioni CPDS e le SMA. Inoltre, l'efficienza nella rilettura e verifica delle schede SUA-CdS e dei Syllabus deve essere potenziata, strutturando un processo più sistematico e documentato, come evidenziato dall'autovalutazione e dalla relazione del Nucleo di Valutazione 2023.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto del giudizio fornito dal Nucleo di Valutazione che considera efficaci le azioni di miglioramento.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo
Descrizione: Ultima revisione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo approvata dagli Organi di Governo nelle sedute di maggio 2024
Dettagli:
File: Allegato_01-Sistema-di-Assicurazione-della-Qualità-di-Ateneo.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Riesame Sistema AQ dicembre 2023
Descrizione: Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità approvato dal PQA il 13 dicembre 2023
Dettagli:
File: Allegato_03_PQA-Riesame-del-sistema-AQ_13.12.2023.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Relazione di sintesi sull'attività delle CPDS
Descrizione: Relazione di sintesi sull'attività delle CPDS approvata dal PQA il 12 luglio 2023
Dettagli:
File: Allegato_04-Relazione-sintesi-attività-CPDS.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Relazione di sintesi delle Schede di Monitoraggio Annuale
Descrizione: Relazione di sintesi delle Schede di Monitoraggio Annuale approvata dal Presidio di Qualità di Ateneo il 15 maggio 2024
Dettagli:
File: Allegato_05_Relazione-di-sintesi-delle-Schede-di-Monitoraggio-Annuale_2024.05.15.pdf

- **Titolo:** Allegato 6 - Relazione di sintesi dei Documenti di Programmazione Strategica dei Dipartimenti
Descrizione: Relazione di sintesi dei Documenti di Programmazione Strategica dei Dipartimenti approvata dal Presidio di Qualità di Ateneo il 18 aprile 2024
Dettagli:
File: Allegato_06-Relazione-di-sintesi-dei-Documents-di-Programmazione-Strategica-dei-Dipartimenti.pdf

- **Titolo:** Allegato 7 - Verifica e revisione degli Ordinamenti Didattici dei CdS
Descrizione: Relazione inerente la verifica e revisione degli Ordinamenti Didattici dei CdS dell'Ateneo - documento approvato dal Presidio di Qualità di Ateneo il 15 novembre 2023
Dettagli:
File: Allegato_07 - Relazione revisione RAD e SUA-CdS 2023.pdf

- **Titolo:** Allegato 8 - Relazione di Sintesi del Monitoraggio delle Attività di Ricerca
Descrizione: Relazione di Sintesi del Monitoraggio delle Attività di Ricerca - approvato dal PQA il 22 marzo 2024
Dettagli:
File: Allegato_08_PQA-Relazione-di-Sintesi-del-Monitoraggio-delle-Attività-di-Ricerca-2022.pdf

- **Titolo:** Allegato 9 - Analisi schede dipartimentali sulla Assicurazione della Qualità della Terza Missione

Descrizione:Analisi schede dipartimentali sulla Assicurazione della Qualità della Terza Missione - Relazione del Gruppo di Lavoro del Presidio di Qualità di Ateneo Ottobre 2023

Dettagli:

File:Allegato_09_Analisi schede dipartimentali sulla Assicurazione della Qualità della Terza Missione.pdf

- **Titolo:**Allegato 2 - Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità approvato dal PQA il 13 giugno 2024

Descrizione:Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità approvato dal PQA il 13 giugno 2024

Dettagli:

File:Allegato_02 - riesame sistema AQ giugno 2024 .pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - Relazione annuale PQA AA 2023-24

Descrizione:Relazione annuale del PQA AA 2023/2024 approvata il 10 luglio 2024, comprensiva di allegati:

- Allegato 1 Relazione di sintesi dei Documenti di Programmazione Strategica dei Dipartimenti
- Allegato 2 Verifica e revisione degli Ordinamenti Didattici dei CdS dell'Ateneo
- Allegato 3 Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità

Dettagli:Testo relazione da pag. 1 a pag. 9

File:Allegato_10_Relazione annuale PQA AA 2023-24 con allegati.pdf

C.3)

C.3) Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione

C.3.1 Il Nucleo di Valutazione conduce un'analisi approfondita della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, valuta il sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

C.3.2 Il Nucleo di Valutazione valuta, anche mediante audizioni, lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'Assicurazione della Qualità, tengono sotto controllo l'andamento dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti.

C.3.3 I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Nucleo di Valutazione al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

Il principale documento in cui il Nucleo di Valutazione (NUV) esplicita le sue valutazioni in merito alla pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo e al sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali, è la Relazione annuale per ANVUR (Allegato_1). Il NUV ha scelto di impostare la sua relazione strutturandola in paragrafi che corrispondono agli ambiti di valutazione previsti dal modello AVA, prima nella versione AVA 2 ed ora nella versione AVA 3 (si veda a questo proposito il capitolo 1.1 della Relazione 2023, pagine 1-10). Nella Relazione annuale, in particolare nella sezione 4 - Raccomandazioni e Suggerimenti, si tiene sempre conto delle azioni intraprese o programmate dall'Ateneo in funzione delle osservazioni formulate dal NUV nella relazione dell'anno precedente. Tale scelta ha consentito di tenere traccia in modo organico dell'evoluzione nel tempo del sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo.

Il NUV, nei primi mesi del 2024, ha ritenuto di cogliere l'opportunità di un vecchio adempimento, vale a dire la relazione sulla gestione finanziaria nell'esercizio 2023 redatta in ottemperanza alla Legge 537/93 (art. 5, comma 21), per analizzare in modo più esteso ed organico il tema della gestione delle risorse che, come noto, rappresenta uno degli ambiti innovativi del modello di accreditamento periodico AVA 3. Nella seduta del 21 giugno 2024 ha quindi approvato la Relazione sul bilancio 2023 (Allegato_2), documento in cui il NUV ha rivolto la propria attenzione all'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'Ateneo, nonché alla rispondenza della gestione delle risorse ai punti di attenzione ritenuti di maggior rilievo tra quelli previsti nell'ambito B del modello AVA 3, basandosi sui documenti prodotti dall'Ateneo e via via richiamati, oltre agli strumenti di programmazione e gestione economico-patrimoniale disponibili. I suggerimenti e le raccomandazioni sono stati formulati nell'ottica di miglioramento della performance complessiva, rimandando l'accertamento della regolarità contabile e finanziaria alle verifiche svolte dal Collegio dei Revisori dei Conti, che attesta nella propria Relazione la corretta rappresentazione dei fatti amministrativi e della situazione economica, patrimoniale e finanziaria di riferimento.

Lo strumento principale e più efficace con cui il NUV valuta lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'Assicurazione della Qualità, tengono sotto controllo l'andamento dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti è costituito dalle audizioni. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3) che prevede una sezione specifica di requisiti relativi ai corsi di dottorato di ricerca, il NUV ha ritenuto opportuno includere nel piano di audizioni anche i corsi di dottorato e ha approvato in data 15 marzo 2024 una nuova versione del protocollo delle audizioni (Allegato_3).

La ridotta numerosità delle audizioni condotte dal NUV è frutto di una scelta consapevole: si è voluto infatti prediligere una modalità di audizione che consenta pochi incontri in presenza più estesi ed approfonditi. Tale modalità ha consentito di fare emergere alcune criticità comuni che risultano trasversali alle varie aree dell'Ateneo, criticità comunicate alla Governance e al Presidio della Qualità, che hanno potuto adottare le opportune azioni correttive estendendole anche ad altri CdS che avevano la stessa problematica. A titolo di esempio si possono citare l'adozione di linee guida comuni per la consultazione delle parti sociali, la diffusione di buone pratiche per la presentazione del corso di studi agli studenti, la verifica puntuale del contenuto del Syllabus degli insegnamenti o la revisione dei RAD obsoleti.

Il NUV ha effettuato le audizioni mantenendo una stretta collaborazione con il PQA, in particolare con il Coordinatore, che partecipa attivamente ai colloqui.

Il NUV nel corso delle varie audizioni ha potuto riscontrare che l'incontro con gli studenti in aula è stato sempre particolarmente efficace, poiché, senza la presenza del docente, gli studenti hanno risposto con tranquillità e schiettezza alle domande, facendo emergere quale sia la percezione di uno studente "medio" (ovvero che non abbia ruoli o esperienze di rappresentanza) su come viene condotto il CdS e sul sistema di assicurazione della qualità in generale.

Il NUV ha osservato inoltre che l'impostazione degli incontri con i docenti e con i rappresentanti degli studenti, svolta in forma di colloquio e di scambio di opinioni, ha permesso al NUV di fornire un feedback immediato e suggerimenti utili per migliorare la documentazione e più in generale l'organizzazione in qualità del CdS. Dalle audizioni è infatti emersa una scarsa conoscenza del sistema di AQ e della sua utilità al fine di un processo di miglioramento continuo. Il NUV ha sempre sottolineato l'importanza di fare cogliere ai vari attori coinvolti l'importanza sostanziale di questi processi, affinché non vengano percepiti come meri adempimenti burocratici.

Particolarmente efficaci sono state le audizioni dei responsabili gestionali dell'Ateneo che periodicamente vengono effettuate per un confronto diretto sul sistema di programmazione e gestione delle risorse. Il NUV invita ogni anno il Direttore Generale in seduta ad illustrare e commentare i principali risultati riportati nella Relazione sulla performance, in occasione della validazione del documento prima dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. Sono stati auditi più volte anche i dirigenti dell'Area Sistemi informativi e dell'Area Tecnica e sicurezza, al fine di monitorare e valutare l'evoluzione del sistema di gestione delle risorse informatiche e di strutture edilizie (Allegati 4 e 5).

I dati relativi agli indicatori quantitativi dei corsi di studio, insieme agli esiti dell'indagine dell'opinione degli studenti vengono analizzati dal NUV in modo approfondito durante la fase di analisi documentale che precede ogni audizione. Un'analisi più estesa e generale dell'andamento di tutti i corsi viene inoltre effettuata prendendo in esame un dossier predisposto dal Servizio Qualità e Gestione della Domanda, che contiene un'analisi degli indicatori SMA di tutti i corsi di studio con particolare riferimento alla conclusione delle carriere (ic02, ic17, ic22), alla dispersione (ic13, ic14, ic16bic) e al rapporto studenti/docenti (ic19, ic27, ic28). L'analisi è riportata nell'allegato 2 della Relazione 2023 del NUV e si riferisce agli indicatori che presentano una differenza pari a 20 punti percentuali rispetto al dato nazionale. Un'analisi generale dell'andamento delle opinioni degli studenti e dei laureandi viene effettuata in occasione della parte di Relazione annuale con scadenza al 30 aprile di ogni anno (si veda il capitolo 1.5 della Relazione del NUV 2023 – Allegato_1).

I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ, contenuti nella Relazione annuale vengono trasmessi ogni anno dal NUV al Presidio della Qualità, al Direttore Generale e al Rettore al fine di tenerne conto per attivare le opportune azioni correttive.

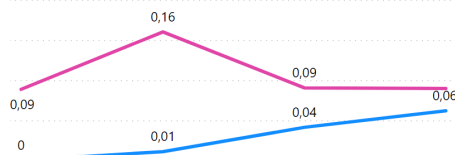
Il PQA tiene conto delle valutazioni espresse dal NUV al fine della programmazione annuale delle sue attività, definita a dicembre di ogni anno (Allegati 6 e 7). Gli incontri del NUV con il Rettore e il Direttore Generale sono frequenti ed informali, tuttavia su alcuni temi particolarmente importanti, si è ritenuto di organizzare incontri più strutturati alla presenza del Presidente o di componenti del NUV da lui delegati, come nel caso dell'incontro dei Prorettori dell'11 dicembre 2023, in cui si sono discussi i contenuti della relazione annuale del NUV (Allegato_8).

I documenti prodotti dal NUV vengono pubblicati nell'apposita [sezione del sito AQ](#), che prevede un accesso riservato previa autenticazione con le credenziali di ateneo.

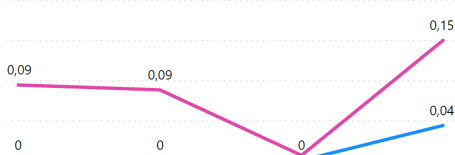


Ambito C - Assicurazione della qualità

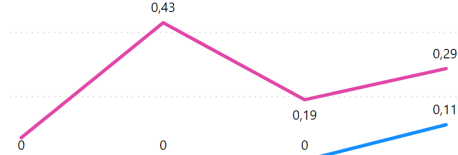
AVA3 - C.3.0.A - Nr. dei CdS con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.B - Nr. dei Corsi di dottorato con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.C - Nr. dei Dipartimenti con audizioni del NdV



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

1. Il Nucleo di Valutazione (NUV) ha dimostrato un'eccellente capacità di strutturazione delle sue relazioni annuali, seguendo un approccio che ha consentito di tenere traccia delle evoluzioni e delle risposte ai suggerimenti precedenti, garantendo una continuità informativa e migliorativa del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.
2. Le audizioni del Nucleo di Valutazione, organizzate con un numero contenuto di incontri approfonditi, consentono al NUV di identificare criticità comuni e trasversali tra le diverse aree. Questa modalità favorisce l'adozione di azioni correttive condivise e la diffusione di buone pratiche, migliorando l'efficienza del sistema di AQ.
3. I risultati delle valutazioni del NUV vengono condivisi regolarmente con il PQA, il Direttore Generale e il Rettore, garantendo una comunicazione trasparente ed un allineamento strategico tra gli organi dell'Ateneo. L'organizzazione di riunioni strutturate con i Prorettori e i dirigenti tecnici rafforza ulteriormente la responsabilità collettiva e la trasparenza.

Aree di miglioramento:

1. Nonostante l'efficacia generale delle procedure introdotte, alcune, ed in particolare quelle relative alla nuova versione del protocollo delle audizioni e al monitoraggio dei corsi di dottorato, sono ancora in una fase di test e verifica e potrebbero beneficiare di una valutazione più approfondita per assicurare la loro completa efficacia operativa.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti leggermente positivi, in presenza di confronti sempre negativi.

RISPOSTA ALLE CONTRODEDUZIONI AGLI INDICATORI QUANTITATIVI

Pur prendendo atto delle considerazioni espresse in sede di controdeduzione in merito alle scelte strategiche del NdV, peraltro valorizzate dalla valutazione della CEV, si conferma la valutazione espressa in base agli andamenti e ai livelli dei valori quantitativi degli indicatori di risultato.

Fascia di valutazione: Satisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Relazione annuale Nucleo Valutazione anno 2023
Descrizione: Relazione annuale del Nucleo Valutazione anno 2023 comprensiva di allegati. Documento che raccoglie le valutazioni inserite nella procedura Nuclei2023
Dettagli: Testo Relazione NUV da pag 1 a pag 45
File: Allegato_01_Relazione-NUV-anno-2023.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Relazione NUV sul bilancio 2023
Descrizione: Relazione sul bilancio 2023 ai sensi della Legge 537/93 (art. 5, comma 21) approvata il 21 giugno 2024
Dettagli:
File: Allegato_02_Relazione NUV sul bilancio 2023.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Protocollo Audizioni Nucleo di Valutazione
Descrizione: Linee guida per le audizioni del Nucleo di Valutazione (ultima revisione, approvata dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 15 marzo 2024)
Dettagli:
File: Allegato_03_Protocollo-audizioni-NUV-15.03.2024.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Audizione Dirigente Area Sistemi informativi
Descrizione: Verbale n. 6/2024 relativo alla riunione del Nucleo di Valutazione di Ateneo del 17 maggio 2024 in cui si è tenuta l'audizione del Dirigente dell'Area Sistemi informativi
Dettagli: Punto 3 all'OdG del verbale, pagine 2-7
File: Allegato_04_2024_05_17_verbale NUV.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Audizione Dirigente Area Tecnica e Sicurezza
Descrizione: Estratto del verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 06 maggio 2022, in cui si è tenuta l'audizione del Dirigente dell'Area Tecnica e Sicurezza ai fini della validazione dati nuovo portale MUR per il censimento degli spazi di Ateneo.
Dettagli:
File: Allegato_05_Estratto Verbale NUV 06_05_2022_punto 4 con allegato.pdf

- **Titolo:** Allegato 6 - Verbale PQA dicembre 2023
Descrizione: Verbale della riunione del Presidio della Qualità di Ateneo del 13 dicembre 2023 in cui il PQA ha esaminato la relazione del NUV 2023
Dettagli: Punto 1) Comunicazioni, pag. 1
File: Allegato_06_Verbale-PQA_2023.12.13.pdf

- **Titolo:** Allegato 7 - Verbale PQA 23 gennaio 2024
Descrizione: Verbale della riunione del Presidio della Qualità di Ateneo del 23 gennaio 2024 in cui il PQA ha trattato la Relazione del NUV 2023
Dettagli: Punto 3) all'OdG - pag.3

File:Allegato_07_Verbale-PQA_2024.01.23.pdf

- **Titolo:**Allegato 8 - Verbale incontro ProRettori dell'11 dicembre 2023

Descrizione:Verbale incontro ProRettori dell'11 dicembre 2023 in cui si sono discussi i contenuti della Relazione annuale del NUV

Dettagli:

File:Allegato_08_Verbale incontro MR 11dic2023_ev.pdf

D) QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva della programmazione e dell'articolazione dell'offerta formativa, anche in relazione al contesto di riferimento nazionale e internazionale. Aspetti importanti riguardano: (i) la progettazione e l'aggiornamento dei corsi di studio, tenendo conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dal contesto di riferimento anche in relazione agli obiettivi di internazionalizzazione e alle diverse modalità di erogazione della didattica (in presenza, a distanza o di tipo misto, (ii) lo sviluppo di un'offerta formativa dei Corsi di Studio coerente con la docenza e le risorse logistiche, infrastrutturali, didattiche e di ricerca possedute, (iii) l'attenzione dei Corsi di Studio agli studenti, attraverso la programmazione e l'attuazione di attività efficaci di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, di modalità chiare e trasparenti per l'ammissione ai diversi Corsi di Studio, di gestione delle carriere e di tutoraggio. Si valuta anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della didattica e degli studenti.

D.1)

D.1) Programmazione dell'offerta formativa

D.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della Qualità nell'European Higher Education Area (EHEA); la visione tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento e viene comunicata in modo trasparente.

D.1.2 L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente la propria offerta formativa attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.

D.1.3 L'Ateneo promuove iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze di università, alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali e ai Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

Autovalutazione:

Il "[Programma di Rettorato 2019-2025](#)" ha costituito, all'avvio del nuovo mandato, l'iniziale punto di riferimento per la definizione e lo sviluppo dell'offerta formativa di Ateneo, successivamente ripreso e sviluppato nel "[Programma strategico 2022-2025](#)" che costituisce il presupposto del "[Piano Integrato di Attività ed Organizzazione](#)" (PIAO) per il triennio 2023-2025 e successivi (Allegati 1-3).

Nel corso di questi anni la rimodulazione dell'offerta didattica di Ateneo è avvenuta nel rispetto degli obiettivi strategici correlati, secondo temi chiave quali: inclusione degli studenti; potenziamento dei servizi; adeguamento dell'offerta formativa e delle modalità didattiche; politiche di reclutamento a supporto; potenziamento dell'integrazione con i Collegi universitari e gli IRCCS; internazionalizzazione; maggiori e migliori spazi per la didattica.

Annualmente, le "Politiche di Ateneo e programmazione dell'offerta formativa" (Allegato_4) definiscono le azioni e le linee di indirizzo e rappresentano la cornice entro cui le strutture didattiche contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi di Ateneo, individuando gli spunti da valorizzare:

- Peculiarità e vocazione del territorio: istituzione della LM Agri-Food Sustainability, declinando il progetto in modo da valorizzare le specifiche competenze disciplinari in Ateneo nell'intercettare le esigenze dei principali stakeholders;
- Attenzione agli sviluppi del mercato del lavoro: fornire percorsi formativi in grado di rispondere alle nuove professionalità che emergono e si evolvono rappresenta una delle principali scommesse. La realizzazione dell'obiettivo avviene attraverso i numerosi momenti di ascolto e confronto con le parti interessate, in particolare con le associazioni di rappresentanza delle imprese, intensificatisi nel 2023 con la nomina di Pavia a [Capitale della Cultura d'Impresa](#), le attività di [placement](#), anche nell'ambito degli eventi legati alle Career Fair [2021](#), [2022](#) e [2023](#) e i corsi e workshop svolti in collaborazione con le aziende nell'ambito del progetto [Career House](#). Questo ha portato negli anni sia alla nascita di nuove iniziative didattiche (CdL professionalizzante "Tecnologie digitali per le costruzioni, l'ambiente e il territorio", CdLM "Ingegneria computazionale e modellistica per materiali, strutture e tecnologie sostenibili", CdL "Social Sciences for Global Challenges") che alla revisione di percorsi già esistenti (evoluzione del CdLM "Economics, Finance and International Integration" in "Finance", adeguamento di

alcune LM in titoli abilitanti). La rilevanza dell'offerta formativa per il mondo del lavoro è costantemente monitorata grazie all'analisi dei livelli occupazionali dei laureati nelle schede di monitoraggio annuali dei CdS e dall'analisi più dettagliata dei contenuti nei periodici incontri con le parti interessate. Nel 2023 l'evento "[Master Day](#)" ha rappresentato un'occasione in cui conciliare la promozione dell'offerta formativa post laurea con l'opportunità di incontro e confronto con le sfide della conoscenza di più ampio respiro poste dal mondo delle aziende, delle organizzazioni e delle istituzioni;

- Collaborazioni interateneo, anche a livello internazionale: sono state poste le basi di una progettualità integrata con alcuni atenei lombardi (CdL in Artificial Intelligence con le Università di Milano e Milano-Bicocca, CdLM in Philosophical Knowledge: Foundations, Methods, Applications in collaborazione con l'Università di Bergamo e la Scuola Universitaria Superiore IUSS) e italiani (CdLM in Ingegneria Biomedica con l'Università di Cagliari e la Scuola Universitaria Superiore IUSS) (Allegato_5).

L'Ateneo sviluppa la propria offerta formativa tenendo conto della disponibilità delle risorse di docenza, svolgendo analisi puntuali per l'allocazione dei docenti di riferimento e senza mai ricorrere a piani di raggiungimento. Nell'AA 2023-24, in sede di verifica ex post dei requisiti di docenza, si è raggiunta inoltre una significativa riduzione dei docenti a contratto indicati come docenti di riferimento.

La realizzazione del potenziale formativo di Ateneo passa anche dallo sviluppo in un quadro unitario del terzo livello di formazione, con particolare riferimento ai Dottorati di Ricerca, in un raccordo fondamentale tra gli ambiti della didattica e della ricerca. La Scuola di Alta Formazione Dottorale (SAFD) esercita in questo contesto un'azione di coordinamento, promuovendone le attività sulla base dei «Principi per una formazione dottorale innovativa» approvati in sede europea. Al consiglio della scuola sono affidati la progettazione e lo sviluppo dell'articolazione dell'offerta formativa, nonché il compito di nominare un Advisory board che aiuti a individuare le esigenze delle parti interessate. La visione complessiva dell'articolazione e delle potenzialità di sviluppo, presentata annualmente dal Direttore della SAFD nel corso della cerimonia di consegna dei diplomi di dottorato, è disponibile sul [sito](#) (Allegato_6).

Negli ultimi anni è andata affermandosi una spinta sempre maggiore ad affrontare le sfide del contesto formativo internazionale, nella consapevolezza di una potenzialità di sviluppo non ancora totalmente espressa. Già da novembre 2020 l'Ateneo partecipa all'[Alleanza Universitaria EC2U](#), recentemente confermata e rifinanziata per ulteriori quattro anni fino al 2027. In questo quadro risultano già consolidate due nuovi CdLM (*LIFELINE – Lifelong Well-Being and Healthy Ageing* e *European Languages, Cultures and Societies in Contact*) mentre ci si accinge ad approcciare altre due progettualità nel corso della seconda fase appena avviata (*Sustainable Cities and Communities* e *Peace, Justice and Strong Institutions*). L'Alleanza, inoltre, offre diverse opportunità: corsi intensivi (anche blended), summer e winter schools, opportunità di dottorato in cotutela con Atenei partner.

Nel periodo compreso tra il 2020 e 2024 si registrano risultati significativi in termini di nuovi percorsi formativi erogati in lingua inglese: 10 nuovi CdS, andati ad aggiungersi agli 11 già esistenti; 2 nuovi curricula in corsi già attivi, oltre alla partecipazione a 3 LM interateneo di cui l'Ateneo non è sede amministrativa.

L'investimento deciso in questa direzione ha ripagato in termini di interesse da parte degli studenti internazionali: le applications di studenti con titolo estero sono passate da 2520 nell'AA 2020-2021 a 7740 per l'AA 2023-2024, con iscrizioni confermate passate da 1686 nell'AA 2020-2021 a 2854 nell'AA 2023-2024.

L'Ateneo offre anche CdS a mobilità strutturata e per crediti (circa 2500 posti pari al 10,4% della popolazione studentesca attuale) e numerosi percorsi doppio titolo, alcuni finanziati dal Programma Erasmus+ EMJM: [GLODEP](#) e [NANOMED](#). L'offerta è arricchita anche da 10 [Master post-laurea in inglese](#), uno dei quali [xAim](#) finanziato dal Programma dell'Unione europea Connecting Europe Facility in Telecom.

Nell'ambito dei Dottorati di ricerca, una delle attribuzioni della SAFD è "coordinare e promuovere iniziative di internazionalizzazione", anche attraverso la nomina di un consigliere quale delegato all'internazionalizzazione.

Particolare attenzione ai dottorandi internazionali è dedicata sia nella fase dell'accoglienza che nel corso della carriera dottorale; il sito web dedicato ai corsi di dottorato è interamente bilingue, così come tutte le comunicazioni inviate all'utenza.

I dottorandi sono incoraggiati a svolgere all'estero una parte significativa del loro percorso, oltre che con la maggiorazione della borsa, anche con programmi Erasmus e fondi distribuiti attraverso bandi mobilità pubblicati due volte all'anno. Ulteriori iniziative di internazionalizzazione per i dottorandi sono promosse dall' "European Campus of City-Universities-EC2U" e dal Coimbra Group di cui l'Università di Pavia fa parte. L'università ha anche una consolidata tradizione di adesione a Doctoral Network internazionali, progettati e realizzati nell'ambito di finanziamenti da bandi competitivi (MSC-DN, 6 network e MSC-ITN, 2 network).

All'interno dell'offerta formativa di livello dottorale è presente infine il corso di "Computational Mathematics, Learning, and Data Science", accreditato come internazionale, in partenariato con l'Università della Svizzera Italiana e la Fondazione Bruno Kessler, che prevede il rilascio di titoli dottorali congiunti (Allegato_14). È inoltre incentivata l'attivazione di accordi di cotutela di tesi di dottorato con Paesi europei ed extraeuropei, sia in entrata che in uscita, finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti: nei cicli attivi nell'AA 2023-2024, oltre 20 accordi sono stati finalizzati, ma il numero è in continuo aumento, considerato che la cotutela può essere attivata nell'arco dei primi due anni di corso. Alcune delle cotutele attive nell'AA corrente sono state stipulate nel quadro di progetti di ricerca internazionali finanziati dall'Unione Europea.

Il processo di gestione in qualità dei CdS è definito nel "[Sistema di assicurazione della Qualità di Ateneo](#)" ed organizzato sulla base

del ["Documento sulla struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo"](#) ed ha nel Presidio di Qualità (PQA) l'organo di riferimento per la definizione e il monitoraggio delle attività (Allegati 7-8).

L'ottimizzazione e l'ampliamento dell'offerta didattica nonché l'apertura al contesto internazionale sono stati affiancati da un costante adeguamento organizzativo delle strutture amministrative rivolte al supporto alla Didattica, sia in termini di ampliamento del personale dedicato che di accrescimento delle competenze. Ne sono un esempio le nuove unità organizzative che seguono le diverse fasi di progettazione ed erogazione dei corsi internazionali: un nuovo Centro di Servizio ([GLOBEC](#)), tre nuove UOC riprogettate alla luce delle esigenze emergenti (Marketing e Recruitment, Mobilità internazionale, Admission Office) nonché un team di International Local Manager a supporto del funzionamento dei vari CdS, in una formula organizzativa che a fronte di un coordinamento centrale prevede l'affiancamento in sede delle realtà dipartimentali.

L'offerta formativa di Ateneo viene puntualmente comunicata ai diversi stakeholders attraverso una molteplicità di canali informativi, coniugando la valorizzazione dei singoli percorsi con l'esigenza di trasmettere il loro inquadramento regolamentare.

Il recente investimento in termini di ottimizzazione dell'ecosistema web di Ateneo ha dedicato grande attenzione all'ambito della didattica, esposto attraverso card dedicate ad ogni CdS le cui informazioni sono alimentate direttamente dalle banche dati di Ateneo. Questo consente una restituzione in più punti (Portale di Ateneo, siti web di Dipartimento e di CdS) mantenendo uniformità e completezza informativa. Oltre alle informazioni di carattere più sintetico e illustrativo all'interno di ciascuna delle schede proposte, con i relativi link di approfondimento, è possibile accedere al Regolamento didattico del CdS, che intende guidare lo studente verso il complesso di regole e comportamenti attesi nella frequenza e fino al conseguimento del titolo di studio.

La regolamentazione generale dei CdS viene veicolata attraverso un apparato documentale costantemente verificato nell'attualità e applicabilità di principi ispiratori e norme conseguenti, al fine di provvedere ad aggiornamenti che ne garantiscano la migliore fruibilità da parte delle diverse componenti della comunità accademica.

Il [Regolamento didattico di Ateneo](#) (Allegato_9) definisce i titoli di studio rilasciati dall'Università e le procedure di istituzione, accreditamento, modificazione e disattivazione dei corsi di laurea e di laurea magistrale.

Esso disciplina inoltre le attività ed i servizi di orientamento e tutorato, di aggiornamento, di perfezionamento e di formazione permanente e ricorrente e gli aspetti di organizzazione dell'attività didattica comuni ai corsi di studio stabilendo altresì le disposizioni di carattere generale relative agli studenti e i principi cui devono attenersi le strutture didattiche dell'Ateneo (Dipartimenti, Facoltà e Consigli didattici) nei rispettivi Regolamenti.

Il [Regolamento carriere studentesche](#) (Allegato_10), rivisto significativamente nel 2023, disciplina le modalità di acquisizione dello status di studente e di gestione, modificazione e cessazione della carriera universitaria degli studenti.

Il [Regolamento per l'iscrizione in regime di tempo parziale](#) (Allegato_11) stabilisce i criteri e le modalità che consentono a particolari categorie di studenti (studente lavoratore, caregiver, con disabilità-DSA e con problemi di salute) di usufruire di piani di studio strutturati su una durata superiore a quella del numero di anni previsti dal corso di riferimento e di un regime di contribuzione agevolato.

Il [Regolamento sulla contribuzione](#) (Allegato_12) detta regole e principi in materia di Contribuzione Universitaria e Diritto allo Studio da applicare a tutti gli studenti iscritti ai corsi di primo, secondo e terzo livello. Ogni anno vengono definiti i criteri per la determinazione della contribuzione e i relativi importi, le modalità, i termini e le scadenze di presentazione dei redditi per ottenere il calcolo della contribuzione commisurato alla condizione economica.

Tali regolamenti sono pubblicati sia nella specifica sezione del Portale dedicata a [Statuto e Regolamenti](#) sia nella sezione [Studiare](#) dedicata agli studenti iscritti, per garantirne una più immediata fruizione durante la navigazione delle pagine web dedicate agli atti di carriera.

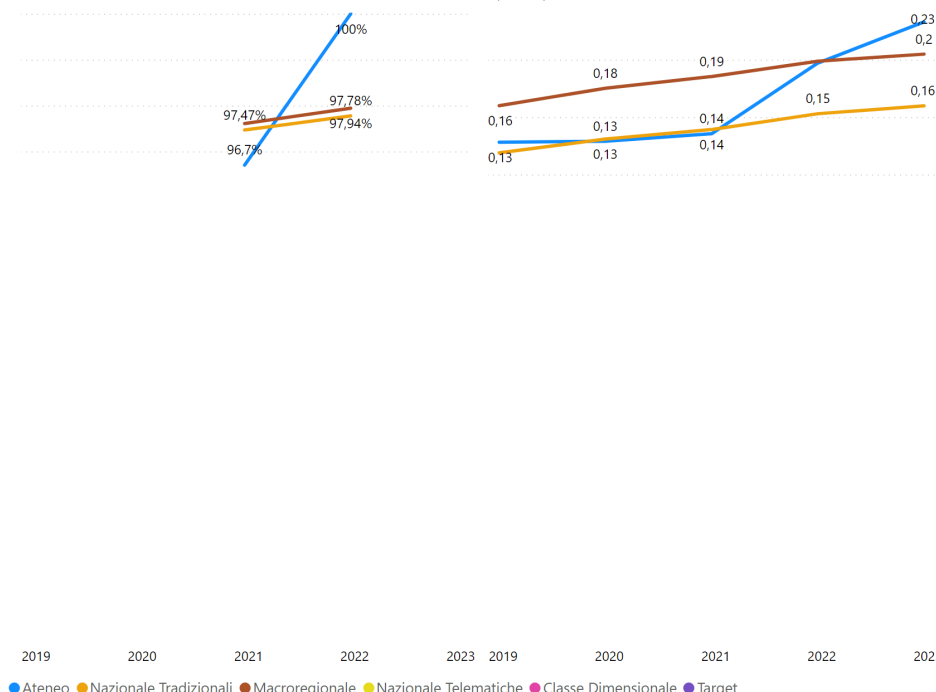
Sul [sito istituzionale](#) è riportata l'intera offerta formativa di terzo livello, come pure il Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca (Allegato_13). Nelle pagine web dei Corsi di dottorato sono accessibili i regolamenti dei singoli corsi e i manifesti degli studi pubblicati entro il mese di dicembre di ogni anno.



Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

AVA3 - D.1.0.A - % CdS attivi in regola con i requisiti di docenza

AVA3 - D.1.0.B - Nr. di insegnamenti in lingua straniera (PRO3)



Dettaglio

Punti di Forza:

1. L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa dei Corsi di Studio e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e che tiene anche conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento.
2. L'apparato documentale, con particolare riferimento ai Regolamenti didattici dei Corsi di Studio, risulta disponibile e facilmente accessibile sul sito web dell'Ateneo.
3. Si segnalano le numerose iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze di università e alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali.

Aree di miglioramento:

1. Nella Scheda di Autovalutazione si afferma che «la realizzazione del potenziale formativo di Ateneo passa anche dallo sviluppo in un quadro unitario del terzo livello di formazione, con particolare riferimento ai Dottorati di Ricerca», ma la documentazione resa disponibile ("Presentazione della Scuola di Alta Formazione Dottorale (SAFD) alla Cerimonia di proclamazione dei Dottori di Ricerca dell'anno 2023) non dà una chiara evidenza delle potenzialità di sviluppo dell'offerta formativa di terzo livello e il documento 'Politiche di Ateneo e programmazione dell'offerta formativa' non considera i dottorati di ricerca. L'Ateneo dovrebbe definire e documentare la propria visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa dei Corsi di Dottorato di Ricerca e delle sue potenzialità di sviluppo, in coerenza con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili, tenendo conto delle

esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registra una prevalenza di andamenti e confronti positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Programma Rettorato

Descrizione: Programma della candidatura a Rettore di Francesco Svelto (2019-2025)

Dettagli:

File: Allegato 01 - Programma Rettorato.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Programma Strategico 2022-2025

Descrizione: Documento di definizione della strategia di Ateneo e degli obiettivi strategici per l'ultimo triennio di mandato rettorale - Delibera del Senato accademico 293/2022 Prot. n. 204143

Dettagli:

File: Allegato 02 - Programma-strategico-2022-2025.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026

Descrizione: Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026

Dettagli:

File: Allegato 03 - PIAO 2024-2026.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Politiche di Ateneo e programmazione dell'offerta formativa

Descrizione: Politiche di Ateneo e programmazione dell'offerta formativa

Dettagli:

File: Allegato_04_Politiche di Ateneo didattica_.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Convenzioni interateneo

Descrizione: Testi convenzioni per i corsi interateneo

Dettagli:

File: Allegato_05_Convenzioni interateneo.pdf

- **Titolo:** Allegato 6 - Slides cerimonia annuale offerta dottorale

Descrizione: Slides a cura della SAFD sullo stato e le prospettive dell'offerta dottorale presentate durante la cerimonia di consegna dei diplomi

Dettagli:

File: Allegato_06_Slide offerta dottorale cerimonia diplomi dottorati 2024.pdf

- **Titolo:** Allegato 7 - Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo

Descrizione: Ultima revisione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo approvata dagli Organi di Governo nelle sedute di maggio 2024

Dettagli:

File: Allegato_07_PQA-Sistema-di-Assicurazione-della-Qualità-di-Ateneo.pdf

- **Titolo:** Allegato 8 - Struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo

Descrizione: Struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo

Dettagli:

File: Allegato_08_PQA-Struttura-organizzativa-e-responsabilità-a-livello-di-Ateneo.pdf

- **Titolo:** Allegato 9 - Regolamento Didattico di Ateneo ai sensi del D.M. n. 270/2004 e relativi decreti di attuazione
Descrizione: Regolamento Didattico di Ateneo ai sensi del D.M. n. 270/2004 e relativi decreti di attuazione
Dettagli:
File: Allegato_09_Regolamento Didattico di Ateneo per corsi di studio ex D.M. 270-2004 e relativi decreti di attuazione.pdf

- **Titolo:** Allegato 10 - Regolamento Carriere Studentesche
Descrizione: Regolamento Carriere Studentesche
Dettagli:
File: Allegato_10_Regolamento carriere studentesche.pdf

- **Titolo:** Allegato 11 - Regolamento per l'iscrizione in regime di tempo parziale
Descrizione: Regolamento per l'iscrizione in regime di tempo parziale
Dettagli:
File: Allegato_11_Regolamento per l'iscrizione in regime di tempo parziale.pdf

- **Titolo:** Allegato 12 - Regolamento sulla contribuzione
Descrizione: Regolamento sulla contribuzione
Dettagli:
File: Allegato_12_Regolamento sulla contribuzione (in vigore a decorrere dal 15.06.2022).pdf

- **Titolo:** Allegato 13 - Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca
Descrizione: Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca
Dettagli:
File: Allegato_13_Regolamento_Dottorato_aprile2024.pdf

- **Titolo:** Allegato 14 - Convenzione Dottorato in Computational Mathematics, Learning, and Data Science
Descrizione: Testo della convenzione relativa al Dottorato in Computational Mathematics, Learning, and Data Science
Dettagli:
File: Allegato_14_Agreement UNIPV-USI-FBK 39-40-41_RfS-final.pdf

D.2)

D.2) Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente

D.2.1 L'Ateneo fa sì che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i Dottorati di Ricerca tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, CUN, ANVUR, NdV, CPDS, etc.). In presenza di Corsi di Studio a distanza, l'Ateneo motiva, dal punto di vista dell'efficacia formativa e delle esigenze organizzative, l'adozione del relativo modello di erogazione misto, prevalentemente o integralmente a distanza.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.1 e D.PHD.1 dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

D.2.2 Nella progettazione ed erogazione dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, l'Ateneo promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente, che incentivi studenti e dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento e contribuisca a stimolarne la motivazione, lo spirito critico e l'autonomia organizzativa.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.2.3 L'Ateneo si accerta che, in fase di progettazione iniziale e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.4 L'Ateneo si accerta che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità e ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.5 L'Ateneo si accerta che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata dai CdS, dai Corsi di Dottorato di Ricerca e dai Dipartimenti e rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione, fino ai Corsi di Dottorato di Ricerca ove attivati.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.4.2 e D.PHD.3.3 dei CdS e Corsi di Dottorato oggetto di visita].

Autovalutazione:

Per la progettazione dei nuovi CdS e la revisione di quelli esistenti, l'Ateneo comunica annualmente modalità operative e tempistiche, per consentire la prevalutazione di proposte che, all'interno della strategia definita dall'Ateneo, possano arricchire e rinnovare l'offerta formativa, incrementare il numero di studenti, garantendone la piena sostenibilità in termini di docenti di riferimento e strutture didattiche.

L'Ateneo indirizza i CdS all'aggiornamento dell'offerta formativa, definendo la domanda di formazione e individuando gli sbocchi occupazionali attraverso il confronto, strutturato e sistematizzato nel tempo, con le parti interessate, in aderenza alle [Linee guida \(LG\) per la consultazione con le organizzazioni rappresentative della produzione di beni e servizi e delle professioni \(Allegato_1\)](#) e tenendo conto delle analisi svolte da CPDS e Gruppo di Gestione AQ in termini di criticità e azioni di miglioramento.

Al contempo, la Commissione didattica licenzia annualmente le LG per la programmazione didattica, deliberate dal Senato Accademico, unitamente alla roadmap delle relative scadenze e al modello di delibera di programmazione didattica (Allegato_2), mentre il PQA predispone, insieme alle LG per la Revisione di ordinamento e SUA-CdS, il calendario delle relative scadenze (Allegato_3).

In relazione ai Dottorati di Ricerca, la SAFD nomina un Advisory Board che fornisce supporto all'individuazione delle potenzialità di sviluppo e aggiornamento del progetto formativo e di ricerca dei Corsi, anche con riferimento all'evoluzione culturale e scientifica delle aree di riferimento. Le consultazioni con le parti interessate e/o il ricorso a studi di settore sono inoltre raccomandate nelle **LG per la progettazione dei Corsi di dottorato**, che guidano la compilazione della scheda AMA, di accreditamento e monitoraggio annuale (Allegato_4). Sulla base della scheda AMA, nell'AA 2022-2023 è stata riprogettata l'intera offerta dottorale dell'Ateneo, descrivendo nel campo 4) i "Rapporti con gli stakeholder e sbocchi occupazionali e professionali previsti". Per i corsi di dottorato che si accreditano come industriali (3 per il 39° ciclo) e quelli che attivano borse finanziate da imprese, enti di ricerca e pubbliche amministrazioni (105 borse su circa 350 posti banditi per il 39° ciclo), come pure posizioni di dottorato executive (8 per il 39° ciclo), le interazioni con i referenti esterni offrono un canale diretto di individuazione delle esigenze delle corrispondenti parti interessate. Un caso di particolare importanza per i rapporti con il territorio è costituito dal Distretto della microelettronica, tavolo di interazione tra l'Ateneo e numerose aziende del settore per la progettazione e l'aggiornamento del Dottorato nazionale Micro and Nano Electronics, di cui l'Ateneo è sede amministrativa (Allegato_5). Gli stakeholder includono i dottorandi stessi, coinvolti nelle procedure di progettazione sia centralmente, attraverso il loro rappresentante nella SAFD, sia localmente attraverso i rappresentanti nei collegi e nei gruppi qualità dei corsi di dottorato (art. 9, c. 3 del Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca, Allegato_6), responsabili della compilazione della scheda AMA.

Nell'azione di revisione critica dell'offerta formativa, l'Ateneo promuove la centralità dello studente, che deve assumere un ruolo attivo nella creazione del processo di apprendimento, al fine di incidere sulla motivazione e l'impegno personale, la riflessione nonché l'autonomia organizzativa.

In quest'ottica, attraverso le LG per la redazione-revisione dell'ordinamento didattico (Allegato_15) e le LG per la compilazione della SUA-CdS (Allegato_16) i CdS sono indirizzati a definire i caratteri culturali, scientifici e professionali del corso, evidenziando la coerenza tra obiettivi formativi specifici e profili professionali in uscita, e a descrivere in dettaglio, per aree di apprendimento, gli obiettivi formativi specifici e i risultati di apprendimento attesi.

Sul fronte dell'erogazione della didattica, l'Ateneo si impegna a potenziare il bagaglio di strumenti da fornire allo studente per rafforzarne la capacità di approccio, anche in autonomia, ad un mercato del lavoro complesso. È stata quindi potenziata l'offerta di [corsi sulle competenze trasversali](#), anche su tematiche legate ai [Sustainable Development Goals](#). A questi sono andati affiancandosi ulteriori "Laboratori sulle competenze trasversali" nell'ambito del più ampio progetto denominato "L'Università nei Collegi" (Allegato_7) : workshop interattivi e corsi pratici, tenuti da esperti di elevata qualificazione, ai quali viene garantito il riconoscimento in termini di [Open Badge](#).

L'acquisizione di queste competenze può avvenire inoltre attraverso il [Percorso LM+](#) che consente a studenti magistrali di integrare il percorso formativo con un'esperienza di alto livello di almeno due semestri in azienda.

Nell'ambito dei Dottorati, la SAFD promuove attività, anche comuni a più corsi, di formazione interdisciplinare, multidisciplinare e transdisciplinare, tra cui iniziative che incentivano ad assumere un ruolo attivo, come la [3MT competition](#). Nei corsi trasversali è spesso contemplata una parte di attività pratica (ad esempio: presentazione simulata di progetti di ricerca - corsi su "Progettazione europea"; riconoscimento di riviste predatorie - corso "Open Science, Open Data") ed è incoraggiata la formazione tra pari, sotto forma di corsi offerti da dottorandi (es: corso [TeX-LaTeX](#)). Alcuni corsi di dottorato riconoscono crediti per presentazioni a convegni scientifici oppure nell'ambito di Lab Meetings (per es. [ICDS Lab Meetings](#) del Dottorato IEIE). Il Welcome Day costituisce occasione di socializzazione e scambio di conoscenze utili a familiarizzare con ambiente e opportunità formative. Dal 2020 sono assegnate risorse finanziarie per la realizzazione di [Intensive School for Advanced Graduate Studies \(ISAGS\)](#): cicli di corsi avanzati, svolti anche in collaborazione con docenti di istituzioni internazionali, sia afferenti ad ambiti specialistici sia finalizzati allo sviluppo di competenze trasversali e interdisciplinari.

La SAFD promuove inoltre la partecipazione a scuole di dottorato (Lake Como School, Summer and Winter Schools), anche per favorire spazi di presentazione delle ricerche effettuate. Contribuisce infine a supportare un approccio formativo incentrato sullo studente la presenza di rappresentanti dei dottorandi in tutte le sedi di progettazione didattica: Collegi Docenti, Gruppi Qualità e SAFD.

Lo stimolo alla valorizzazione nei CdS delle competenze disciplinari più aggiornate è garantito dal Regolamento didattico di Ateneo (artt. 23, 24), che attribuisce ai Consigli di Dipartimento il compito di definire insegnamenti da attivare e relative coperture secondo criteri di competenza.

Al fine di valorizzare l'efficace utilizzo della docenza di ruolo, l'Ateneo ha stabilito nelle LG per la Programmazione Didattica che il ricorso ad affidamenti esterni e contratti sia possibile quando non vi siano docenti di ruolo dell'Ateneo afferenti al SSD dell'insegnamento, a meno di adeguata motivazione per particolari esigenze didattiche o competenze specifiche.

Relativamente all'offerta dottorale, la coerenza con le conoscenze disciplinari più avanzate è valutata dalla SAFD attraverso la verifica annuale delle schede AMA. Le esigenze di stakeholder e contesto di riferimento sono esaminate dall'Advisory Board e attraverso i contatti e le procedure previsti dai singoli dottorati.

Il Piano strategico 2022-2025 prevede (obiettivo 4) di indirizzare le politiche di reclutamento della docenza a supporto dell'offerta didattica di Ateneo, al fine di conciliare le esigenze di reintegro di posizioni cessate da pensionamenti e trasferimenti con quelle connesse allo sviluppo di nuovi progetti didattici, strategici e innovativi.

Questa linea di indirizzo aveva già trovato una prima realizzazione con l'assegnazione ordinaria e straordinaria di punti organico approvata dagli Organi a luglio 2021, prevedendo tra l'altro un piano straordinario RTDB e un piano di progressioni RU-PA a sostegno del rilancio della didattica (Allegato_8).

Gli investimenti in termini di docenza tendono a valorizzare le competenze scientifiche nell'ambito dell'offerta didattica di Ateneo nel pieno rispetto dei requisiti di sostenibilità previsti dal D.M. 1154-2021 e dal D.D. 2711-2021, cui l'Ateneo riconosce una valenza a garanzia della qualità didattica. La Commissione Didattica si è dotata di un apposito gruppo di lavoro dedicato a questo aspetto, sia per analisi di carattere più generale (Allegato_9: discussione in commissione didattica), sia riguardo alcuni ambiti meritevoli di approfondimento specifico.

L'attenzione alla sostenibilità dei corsi ha evitato nel tempo di ricorrere ai piani di raggiungimento, così come ha permesso la riduzione dei docenti a contratto individuati come docenti di riferimento da 62 (novembre 2022) a 13 (novembre 2023). Per garantire la sostenibilità il Comitato direttivo della Facoltà effettua annualmente un'analisi dei requisiti di docenza per stabilire quali corsi attivare (Allegato_10).

Per l'AA 2024-25, al fine di sistematizzare il monitoraggio dell'utilizzo efficiente delle risorse di docenza, è stata avviata l'implementazione di un apposito cruscotto gestionale che fornisce un quadro aggiornato dell'organico di Ateneo con indicazione dei CdS sui quali sono potenzialmente spendibili i docenti che non raggiungano il carico istituzionale previsto (Allegato_11).

Per i dottorati di ricerca, la coerenza tra le competenze dei docenti, gli obiettivi e il progetto formativo viene vagliata dalla SAFD a cui la scheda AMA (Allegato_12) viene sottoposta preliminarmente alla formulazione della annuale proposta agli Organi per l'attivazione dei corsi di dottorato e la ripartizione delle borse.

Al fine di individuare le strategie più adatte allo sviluppo di metodologie didattiche che consentano non solo di ottimizzare l'apprendimento della disciplina curricolare ma anche di coltivare competenze di comunicazione, pensiero critico, creatività e capacità di lavorare in gruppo, e di garantire maggiore inclusione verso coloro che hanno difficoltà di apprendimento, nel 2022 è stato costituito il GdL per la Didattica Innovativa (Allegato_13). Dal 2023, sono state promosse diverse iniziative e sono state individuate [modalità didattiche inclusive](#) per determinate categorie di studenti; si sono organizzati corsi di formazione per i docenti sulle metodologie e tecnologie innovative per la didattica, che hanno visto la partecipazione di circa 100 docenti nel 2023, con un elevato livello di gradimento; è stata costituita una Comunità di Pratiche del corpo docente; è stato organizzato un [Workshop](#) dal titolo: "Innovare la didattica universitaria – Metodologie, Strategie, Tecnologie (26 Giugno 2023)" e a giugno 2024 programmato a Pavia [ISYDE2024, Italian Symposium on Digital Education](#). Nel 2023 l'Ateneo ha stanziato 180.000 Euro per finanziare progetti presentati dai Dipartimenti per promuovere l'innovazione didattica specifica di ciascuna disciplina.

Una prima sperimentazione di corsi blended è stata svolta nei Master, con lezioni parzialmente online e tutoraggio a distanza per garantire la migliore personalizzazione, flessibilità e conciliazione dei tempi studio-lavoro. Sono stati inoltre realizzati diversi MOOC sia per colmare lacune di base in ingresso (es: matematica) sia a integrazione della formazione curricolare oltre che per diffondere la cultura nel territorio in un'ottica di Terza Missione.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie e l'obiettivo di garantire una maggiore inclusione nella didattica, ha portato a considerare lo sviluppo anche di CdS in modalità mista o prevalentemente a distanza. In quest'ottica, l'Ateneo ha aderito al progetto per la creazione del Digital Education Hub (DEH) "EDUNEXT", nel cui ambito dovrà produrre materiale didattico online per almeno 200 CFU, fruibile a partire dall'AA 2025-2026.

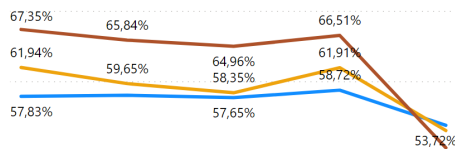
L'Ateneo effettua un costante monitoraggio dell'offerta formativa di CdS e dottorati grazie al coordinamento del PQA e al contributo dei Presidi di Area, della SAFD, delle CPDS e dei Gruppi di AQ dei CdS, come descritto in dettaglio nei PdA C.1 e C.2. In sintesi, Il PQA predispone, aggiorna periodicamente e invia a CdS e CPDS [LG per la compilazione della SMA](#), del [Rapporto di riesame ciclico](#) e per la stesura della [Relazione annuale delle CPDS](#), al fine di supportare il processo, periodico e programmato, di verifica dell'adeguatezza degli obiettivi di apprendimento, della corrispondenza con i risultati attesi, nonché dell'efficacia di gestione del CdS, adottando gli opportuni interventi di correzione e miglioramento ove siano rilevate criticità. Il PQA effettua quindi una capillare attività di rilettura del materiale prodotto, redigendo relazioni annuali di sintesi, trasmesse al NuV e alla Governance al fine di stimolare una riflessione critica circa l'esito delle politiche condotte.

Infine, a partire dal dicembre 2022 il PQA ha riesaminato i quadri ordinamentali delle SUA-CdS di tutti i corsi dell'Ateneo, in modo da identificare quelli cui suggerire specifici interventi correttivi e di aggiornamento dell'ordinamento, al fine di garantire una maggiore aderenza alle conoscenze disciplinari più avanzate nonché alle reali esigenze dei settori di riferimento (Verifica e revisione degli Ordinamenti Didattici dei CdS dell'Ateneo - Allegato_14)

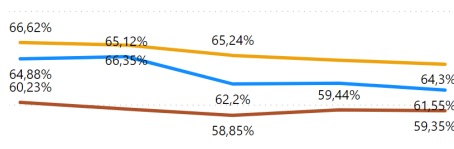


Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

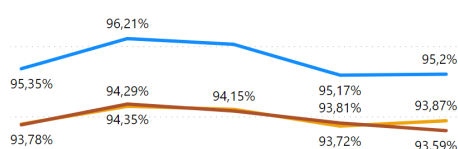
AVA3 - D.2.0.A - % CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire



AVA3 - D.2.0.B - % ore docenza erogata dai Docenti di a tempo indet.



AVA3 - D.2.0.C - % Docenti di ruolo indicati come di riferimento in SSD di base e caratt. nei Cds (L, LMCU, LM)



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

[Dettaglio](#)

Punti di Forza:

1. L'Ateneo garantisce che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i PhD tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento attraverso la pianificazione del processo di consultazione delle Parti interessate da parte di CdS e PhD. Tale processo risulta importante per identificare le esigenze formative, come documentato dalle Linee Guida specifiche. L'Ateneo inoltre monitora la gestione del processo di consultazione e se siano considerate le esigenze formative identificate nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa individuate da PQA e SAFD rispettivamente per CdS e dottorati.
2. L'Ateneo promuove un approccio all'insegnamento e all'apprendimento incentrato sullo studente attraverso l'attività formativa a favore del corpo docente svolta dal Gruppo di Lavoro per la Didattica Innovativa e monitora l'adeguatezza percepita e la disponibilità ad implementare tale approccio da parte del corpo docente.
3. L'Ateneo si accerta della coerenza delle competenze scientifiche dei docenti con gli obiettivi formativi degli insegnamenti nella loro responsabilità seguendo le Linee Guida per la "Programmazione Didattica per l'attribuzione degli incarichi di insegnamento" e verificandone il rispetto di quanto stabilito in occasione dell'attribuzione degli incarichi di insegnamento.
4. L'Ateneo promuove l'adozione di metodologie didattiche che tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie attraverso l'attività formativa a favore del corpo docente svolta dal Gruppo di Lavoro per la Didattica Innovativa.
5. L'Ateneo si accerta che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata da parte dei CdS e dei Dottorati di ricerca affinché rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate attraverso l'attività di indirizzo svolta rispettivamente dal PQA e dall'Advisory Board e attraverso il monitoraggio dell'efficacia della gestione di questo processo da parte del PQA per quanto

riguarda i CdS e della SAFD per quanto riguarda i dottorati.

Aree di miglioramento:

1. La periodicità dell'attività formativa svolta dal Gruppo di Lavoro per la Didattica Innovativa ai fini della promozione di un approccio all'insegnamento e all'apprendimento incentrato studente va ulteriormente definita. L'Ateneo monitora sia l'adeguatezza percepita dai partecipanti alle iniziative di formazione ad una didattica innovativa, sia la loro intenzione di implementare una didattica attiva nell'ambito dei propri insegnamenti. Dovrebbe monitorare anche l'effettiva implementazione di un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente, in particolare nell'ambito degli insegnamenti dei CdS, verificando l'effettiva adozione di metodologie didattiche che tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti negativi in presenza di confronti solo in taluni casi positivi.

RIPOSTE ALLE CONTRODEDUZIONI AGLI INDICATORI QUANTITATIVI

Si prende atto di quanto comunicato dall'ateneo in merito ai valori relativi all'ultimo anno dell'indicatore D.2.0.A. Considerando l'andamento leggermente crescente per gli altri anni osservati di tale indicatore si modifica la valutazione in "soddisfacente". La valutazione complessiva del punto di attenzione viene di conseguenza modificata in "pienamente soddisfacente"

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Linee guida Consultazione parti sociali

Descrizione: Linee guida (LG) per la consultazione con le organizzazioni rappresentative della produzione di beni e servizi e delle professioni approvate dal PQA il 17 maggio 2023

Dettagli:

File: Allegato_01_Linee-guida-Consultazione-Parti-Sociali_PQA-17.05.2023.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Linee guida per la programmazione delle attività didattiche per l'a.a. 2024-25

Descrizione: Linee guida per la programmazione delle attività didattiche per l'a.a. 2024-25

Dettagli:

File: Allegato_02_Linee guida program. didattica 2024-25_SA_aprile.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Calendario scadenze SUA-CdS

Descrizione: Calendario scadenze SUA-CdS

Dettagli:

File: Allegato_03_SUA Calendario 2024.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) dei corsi di dottorato

Descrizione: Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) dei corsi di dottorato

Dettagli:

File: Allegato_04_Linee guida progettazione e monitoraggio dottorati.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Accordo di partenariato per distretto microelettronica

Descrizione: Accordo di partenariato per distretto microelettronica - Delibera n. 126/2021 del Senato Accademico del 17/05/2021

Dettagli:

File:Allegato_05_Accordo distretto microelettronica.pdf

- **Titolo:**Allegato 6 - Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca

Descrizione:Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca

Dettagli:

File:Allegato_06_Regolamento_Dottorato_aprile2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 7 - Progetto Collegiale non residente

Descrizione:Progetto Collegiale non residente: linee guida per insegnamenti Faculty estesa - Delibera n. 270/2022 del Senato Accademico del 19/12/2022 e testo convenzione

Dettagli:

File:Allegato_07_Convenzione Collegiale non Residente.pdf

- **Titolo:**Allegato 8 - Distribuzione punti organico 2021 a disposizione del personale docente e programmazione 2021-2024

Descrizione:Distribuzione punti organico 2021 a disposizione del personale docente e programmazione 2021-2024 allegato a delibera CdA. n. 290/2021

Dettagli:

File:Allegato_08 - programmazione 2021-2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 12 - Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) dei corsi di dottorato

Descrizione:Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) dei corsi di dottorato

Dettagli:

File:Allegato_12_Scheda AMA.pdf

- **Titolo:**Allegato 13 - Costituzione Gruppo di lavoro per la Didattica innovativa

Descrizione:Nota rettorale di costituzione del Gruppo di lavoro per la Didattica innovativa.

Dettagli:

File:Allegato_13_Nota MR GdL didattica innovativa.pdf

- **Titolo:**Allegato 14 - Verifica e revisione degli Ordinamenti Didattici dei CdS

Descrizione:Relazione inerente la verifica e revisione degli Ordinamenti Didattici dei CdS dell'Ateneo - documento approvato dal Presidio di Qualità di Ateneo il 15 novembre 2023

Dettagli:

File:Allegato_14 - Relazione revisione RAD e SUA-CdS 2023.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Estratto verbale della Seduta della Commissione Didattica del 8 febbraio 2022

Descrizione:Estratto verbale della Seduta della Commissione Didattica del 8 febbraio 2022 relativo al punto 7) dell'OdG e relazione sulla Sostenibilità dei Corsi di Studio, 2022-2025

Dettagli:

File:Allegato_09_discussione in commissione 08.02.22.pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - Analisi Facoltà di Medicina

Descrizione:Analisi dei requisiti di docenza Medicina per stabilire quali corsi attivare

Dettagli:

File:Allegato_10_Analisi Facoltà medicina senza contratti_a.a. 2023-24.pptx

- **Titolo:**Allegato 11 - Cruscotti a supporto della didattica

Descrizione:Cruscotti a supporto della didattica

Dettagli:

File:Allegato_11_Cruscotti a supporto didattica.docx

- **Titolo:**Allegato 15 - Linee guida per redazione/revisione dell'ordinamento didattico dei corsi a.a. 2025/26

Descrizione:Linee guida per redazione/revisione dell'ordinamento didattico dei corsi a.a. 2025/26 - revisione luglio 2024 a seguito nota ministeriale 12330 del 28 giugno 2024

Dettagli:

File:Allegato_15_Linee guida RAD_luglio2024.pdf

- **Titolo:**Allegato 16 - Linee guida SUA-CdS

Descrizione:Linee guida del Presidio di Qualità di Ateneo SUACdS a.a. 2024/25

Dettagli:

File:Allegato_16_SUA-CdS.pdf

D.3)

D.3) Ammissione e carriera degli studenti

D.3.1 L'Ateneo organizza attività di orientamento in ingresso coerenti con le politiche e le strategie definite per l'ammissione degli studenti e che tengono conto delle loro aspirazioni, esigenze e motivazioni.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.2 L'Ateneo definisce e comunica con chiarezza modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e per la gestione delle loro carriere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 dei CdS oggetto di visita].

D.3.3 Se l'Ateneo si è dato una connotazione internazionale, adotta specifiche strategie per promuovere il reclutamento di studenti stranieri con particolare attenzione ai Corsi di Dottorato di Ricerca.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

D.3.4 La gestione delle carriere tiene in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.5 L'Ateneo promuove la realizzazione di attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale, ad attività specificamente indirizzate agli studenti più preparati e motivati e a servizi di counseling.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.6 L'Ateneo prevede un'offerta adeguatamente ampia e articolata di attività di tutorato per gli studenti in ingresso e in itinere e di attività di orientamento in uscita.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.7 L'Ateneo promuove iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alunni.

D.3.8 Viene rilasciato il Diploma Supplement.

Autovalutazione:

L'Ateneo orienta gli studenti verso una scelta consapevole del proprio percorso di formazione universitaria attraverso il Centro di Orientamento di Ateneo ([COR](#)), che organizza molteplici attività (Incontri d'area, attività con le scuole, LMdays) condivise e raccordate con CdS e Dipartimenti. Accanto alla messa a disposizione di servizi individuali, quali [i colloqui di orientamento](#), per supportare gli studenti delle scuole superiori nella definizione della propria traiettoria personale, formativa e professionale, grazie al finanziamento del DM 934/2022 ha preso avvio un'iniziativa formativa ad ampio spettro ([UNI.verso.PV](#)) che ha ottenuto un ottimo riscontro di soddisfazione generale degli studenti e insegnanti coinvolti (Allegato_1).

Le diverse interazioni in occasione di eventi, progetti nelle scuole e dialogo con gli insegnanti hanno fatto emergere l'importanza di diversificare la propria offerta di orientamento promuovendo iniziative contraddistinte da una forte componente esperienziale, quali:

- winter e spring school;
- un ricco catalogo di esperienze di [PCTO](#); (Allegato_2)
- progetti PLS e POT, che prevedono attività didattiche e laboratoriali che coinvolgono studenti e docenti della scuola superiore, per migliorare la continuità dei percorsi formativi in diversi ambiti disciplinari;

mantenendo un presidio centrale per la condivisione di *best practices* nell'ambito di un quadro comune.

A valle della maturazione delle scelte individuali, gli studenti vengono accompagnati in un percorso verso l'ammissione e successiva immatricolazione.

Le scadenze utili trovano spazio nel [Calendario didattico](#), oltre che nella sezione [Didattica](#) del portale istituzionale, rivisto complessivamente nel 2023 al fine di ottimizzare lo *student journey* (Allegato_3).

Le immatricolazioni, analogamente a tutti i principali atti di carriera, si svolgono completamente online attraverso un'[Area Riservata](#).

I [contingenti non-UE](#) sono pubblicati alla [pagina dedicata](#) e sul portale [Apply](#) rivolto agli studenti con titolo estero, per i quali sono disponibili videotutorial sul processo di candidatura nonché sull'[invio della domanda di prescrizione al fine del rilascio del visto](#) su University.

Le informazioni a beneficio degli studenti internazionali sulle procedure di candidatura e di immatricolazione sono esplicitate anche sul [portale dell'Ateneo](#), supportate da specifiche [FAQ](#).

La regolamentazione generale del percorso di carriera dello studente è ospitata nella sezione [Studiare](#) del Portale, dove è consultabile

anche il [Regolamento Carriere studentesche](#) (Allegato_4), oltre a una sezione [FAQ](#) (bilingue) e a videotutorial su alcuni passaggi chiave del proprio percorso ([immatricolazione](#), [iscrizione ai concorsi](#), [piano di studi](#), [domanda di conseguimento titolo](#)).

Sono inoltre disponibili [Informastudenti](#), con uno sportello multicanale (fisico, telefonico e telematico) e servizi di Segreteria ([Immatricolazioni](#), [Carriere](#) e [Admission Office](#)), consultabili in presenza e a distanza in modalità multilingua.

Al fine di migliorare la capacità attrattiva verso altri Paesi, l'Ateneo ha identificato strategie specifiche.

Il Focus sui *Degree Seeker* si ottiene attraverso iniziative integrate e avvalendosi sempre del CRM [Apply](#) per la gestione delle application e il loro monitoraggio, consentendo l'invio di informazioni "su misura" ai candidati.

Ulteriori sforzi promozionali sono realizzati attraverso l'acquisto di spazi digitali su portali educativi internazionali, la partecipazione a fiere, la realizzazione di webinar dedicati alla presentazione dei CdS, la realizzazione di eventi in house come il [Campus Tour](#) (Allegato5). *Sono inoltre offerti corsi propedeutici come il Foundation Year e il Marco Polo, che contribuiscono ad indirizzare gli studenti verso il perfezionamento della loro iscrizione ai CdS di Ateneo (6% degli iscritti internazionali nell'AA 2023-24). La collaborazione con agenti educativi in diversi Paesi consente di consolidare la presenza dell'Ateneo in tutto il mondo. Infine, è stato istituito il Programma [Students Ambassadors](#) (Allegato_6) per facilitare il dialogo e l'orientamento dei futuri studenti, anche attraverso canali comunicativi innovativi.*

Anche per i corsi di dottorato si rivela vincente l'azione coordinata delle UOC Formazione alla Ricerca e Marketing & Recruitment, attraverso la partecipazione a fiere internazionali, la pubblicizzazione dell'offerta formativa su [portali specializzati](#) e l'organizzazione di webinar in inglese. Il [sito web](#), totalmente bilingue, rappresenta un ulteriore punto di approdo dei candidati stranieri, che possono godere di un supporto individuale, anche grazie a guide, tutorial e canali di contatto ad hoc. Sono inoltre previste valutazioni a distanza per il concorso di ammissione. Alcuni dottorati riservano posizioni per candidati con titolo estero e promuovono le doctoral networks.

Il Welcome Day (Allegato_7) dedicato, in collaborazione con l'ADI, rappresenta un ulteriore investimento per facilitare il processo di reclutamento internazionale.

L'Ateneo presta particolare attenzione ai temi della inclusività degli studenti appartenenti a particolari categorie, per i quali ripensare procedure e opportunità. Nel [Regolamento carriere studentesche](#) (Allegato_4) sono presenti espliciti riferimenti a studenti-atleti (art. 8) studenti fragili, con disabilità e DSA (art. 9) e in transizione di genere (art. 10). Nel [Regolamento per l'iscrizione a tempo parziale](#) (Allegato_8) sono definiti i requisiti e le modalità che consentono di fruire di piani di studio distribuiti su più anni e con un regime contributivo coerente, a beneficio degli studenti che non possono assolvere all'impegno di studio secondo tempi e modalità previste per la frequenza a tempo pieno.

Nell'ambito dell'assistenza agli studenti con disabilità e DSA, il Centro [SAISD](#) offre un servizio di accoglienza, assistenza in tutti gli aspetti della vita universitaria, consentendo la frequenza alle lezioni, ai laboratori, l'accesso alle biblioteche e a tutte le strutture universitarie. Avvalendosi del proprio CTS, il SAISD:

- monitora la consistenza complessiva della disabilità in Ateneo, con focus sugli aspetti qualitativi in termini di specifiche esigenze correlate;
- rileva le opinioni degli studenti iscritti, per verificarne il grado di soddisfazione e raccogliere eventuali suggerimenti migliorativi;
- verifica annualmente le azioni intraprese, individuando punti di possibile miglioramento e definendo su queste basi la nuova programmazione.

L'Ateneo ha inoltre definito ulteriori [Modalità didattiche Inclusive](#) (materiale didattico fornito ad hoc dal docente, orario di ricevimento potenziato e attività di didattica integrativa Allegato_9) per studenti lavoratori, impegnati nella cura dei familiari, con invalidità civile, con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento, genitori, atleti, in regime carcerario. Nell'AA 2023-24 circa 250 studenti hanno visto accolta la propria istanza di partecipazione.

Dal 2017 l'Ateneo ha mostrato attenzione al tema dell'autodeterminazione di genere, prevedendo la possibilità di sottoscrivere un accordo di riservatezza per attivare una [carriera alias](#) cui agganciare, se richiesto, un nome di elezione.

Il supporto agli studenti internazionali è offerto, tramite le consuete modalità multicanale, dal Welcome Office oltre alla UOC Admission Office, che fornisce assistenza anche nelle procedure di ottenimento del visto, facilitando i contatti con le ambasciate. E' stato attivato un [helpdesk](#) presso la Questura per prima richiesta e rinnovo del permesso di soggiorno. Inoltre, in collaborazione con l'Agenzia delle Entrate, è possibile richiedere il codice fiscale via e-mail.

In settembre viene organizzata una Welcome Week, durante cui sono fornite indicazioni fondamentali e organizzati tour nei dipartimenti, insieme a welcome days specifici per ciascun CdS internazionale.

Per supportare maggiormente studenti e docenti dei CdS internazionali e raccogliarne le specifiche esigenze, sono stati previsti cinque *International Local Manager*, uno per macroarea didattica. Lavorando in modo integrato con varie UOC, contribuiscono altresì ad una rilettura critica delle procedure e alla loro eventuale modifica nell'ottica di una migliore comprensione da parte di studenti internazionali.

La volontà dell'Ateneo di riconoscere anche l'eccellenza sul piano sportivo ha portato a istituire, sin dall'AA 1982-1983, il Collegio Federale Remiero. È inoltre attivo da anni il Programma [Dual Career \(Allegato_10\)](#), volto a garantire agli studenti meritevoli in questo ambito la possibilità di svolgere il proprio percorso formativo sotto la guida di un tutor.

A tutti gli studenti, l'Ateneo offre strumenti di supporto al recupero delle lacune nella preparazione iniziale, anche attraverso progetti di tutorato disciplinare (Precorsi). L'investimento su progetti di tutorato rimane un punto di eccellenza per l'Ateneo che ne garantisce piena copertura anche attraverso la destinazione di una quota significativa del proprio budget. Nel tempo si sono progressivamente diversificati i progetti, per intercettare meglio le necessità di diverse categorie di studenti. Sono previsti [progetti di tutorato speciali](#) per studenti disabili o con DSA, studenti lavoratori, care-giver e studenti atleti e sono state ulteriormente potenziate le misure di supporto agli studenti in difficoltà con il progetto [“Voglio stare in Unipv”](#), anche al fine di ridurre gli [abbandoni \(Allegato_11\)](#).

La crescente attenzione alle situazioni di fragilità e di stress ha suggerito l'attivazione di un [servizio di consulenza psicologica \(Allegato_12\)](#), erogato anche in lingua inglese. Da Aprile 2023 è stato implementato un sistema di monitoraggio degli indicatori di malessere psicologico dell'utenza studentesca e degli esiti degli interventi effettuati, permettendo di garantire l'allocazione di budget e professionalità dedicate, anche in considerazione di variabili esogene e situazioni emergenziali.

Mantenendo al centro il benessere di tutti gli studenti, l'Ateneo fornisce poi stimoli e opportunità ai più preparati e motivati, in un percorso di accrescimento delle proprie competenze. Si citano ad esempio:

- il progetto “L'Università nei Collegi” intende arricchire l'offerta formativa di Ateneo con insegnamenti di eccellenza e laboratori sulle competenze trasversali, tenuti da docenti riconosciuti anche a livello internazionale, in cui alla valenza delle tematiche proposte si è inteso affiancare la dimensione esperienziale con il docente: l'iniziativa, al terzo anno di attivazione, è oggetto di uno specifico accordo di programma con il MUR, che ne ha riconosciuto la rilevanza anche in termini di integrazione con la realtà collegiale (Allegato_12);
- il progetto [MEET \(Medicine Enhanced by Engineering Technologies\)](#) in collaborazione con IUSS, Università di Pisa e Scuola Sant'Anna, è rivolto agli studenti del corso di laurea magistrale in Medicina e Chirurgia, per favorire il completamento della loro preparazione con competenze in ambito tecnologico e ingegneristico (Allegato_13);
- il progetto [“LMplus”](#), esteso per l'AA 2024-25 a 14 CdLM, in cui lo studente frequenta 5 semestri anziché i consueti 4, di cui 2 in aziende partner del progetto, svolgendo un periodo formativo integrato nel percorso universitario e finalizzato ad acquisire predefinite e coerenti competenze professionali (Allegato_14).

L'Ateneo segue gli studenti anche nella fase di inserimento nel mondo lavorativo, fornendo strumenti di supporto e accompagnamento alla scelta. Nel solco tracciato dall'obiettivo 2 del Programma Strategico 2022-2025 si colloca il progetto [Career House](#), per sistematizzare e potenziare le attività a supporto del placement (Allegato_15). L'iniziativa, condivisa con la Fondazione Alma Mater Ticinensis, prevede la realizzazione di percorsi formativi in collaborazione con aziende ed eventi di recruiting, rispondendo alla volontà condivisa di integrare maggiormente le realtà accademica e aziendale. Sono inoltre realizzati percorsi formativi in forma laboratoriale, finalizzati ad abilitare gli studenti ad un approccio proattivo e di successo per il raggiungimento delle prime mete occupazionali, oltre che eventi volti ad accrescere la consapevolezza della comunità accademica circa l'evoluzione del mercato del lavoro. Ne è un esempio il recente evento [“Percorsi e prospettive occupazionali degli studenti internazionali”](#).

La [Career Fair](#) di Ateneo (109 aziende partecipanti nel 2024), rappresenta l'evento di placement principale, con webinar di orientamento al mondo del lavoro, preparazione ai colloqui, CV-check e colloqui di lavoro con le aziende (Allegato_16).

L'Ateneo ha investito nella messa a punto delle certificazioni digitali [Open Badge](#) (svolgendo un ruolo trainante per la loro diffusione nell'ambito dell'alleanza europea EC2U), sostenendo lo sviluppo, la realizzazione e il riconoscimento delle Microcredential a livello trasversale, per conferire valore alle abilità e competenze trasversali richieste acquisite dagli studenti, al di là del titolo di studio conseguito.

Dal 2023 è stata riattivata l'Associazione Alumni, al fine di creare networking tra i laureati UNIPV, proponendo loro: servizi di orientamento attraverso l'organizzazione di eventi, coaching e mentoring per top talents, opportunità di placement. L'obiettivo è quello di fungere da amplificatore per le iniziative e i risultati raggiunti dall'Ateneo, rafforzando le connessioni con il mondo delle aziende, anche a livello internazionale.

L'Ateneo investe in modo significativo anche su iniziative di LLL. Ne rappresentano esempi significativi, tra gli altri:

- l'esperienza [ECM](#), presente in Ateneo da diversi anni in una forma accreditata Certiquality;
- l'offerta annuale di [Master di I e II livello](#).

L'Ateneo rilascia gratuitamente il Diploma Supplement in doppia lingua, sullo schema della Commissione Europea, a tutti i laureati (dall'ordinamento 509/99) che ne facciano richiesta.



AVA3

Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti



- 110/128

6. L'Ateneo organizza diverse attività di orientamento in uscita, con particolare riferimento alle iniziative per facilitare l'incontro tra domanda e offerta, con particolare riferimento al progetto [Career House](#), per sistematizzare e potenziare le attività a supporto del placement.
7. Sono presenti in Ateneo iniziative di LLL e la definizione di una strategia per la riqualificazione e riorganizzazione dell'offerta di Master e ECM (Obiettivo 18 del Piano Strategico 2022-2025).
8. L'Ateneo rilascia a tutti i laureati che ne facciano richiesta e gratuitamente il Diploma Supplement in doppia lingua, sullo schema della Commissione Europea.

Aree di miglioramento:

Non sono state evidenziate aree di miglioramento per questo punto di attenzione

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti in larga prevalenza positivi a fronte di confronti altalenanti.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Progetto Uni.Verso.Pv
Descrizione: Verbale incontro conclusivo con docenti Progetto Orientamento Attivo DM934 "Uni.Verso.Pv" 29.06.2023
Dettagli:
File: Allegato_01_Universo.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Portale PCTO attivi
Descrizione: Pagina web con l'elenco dei PCTO attivati dai Dipartimenti universitari
Dettagli: <https://pctounipv.it/progetti.php>

- **Titolo:** Allegato 3 - Calendario didattico
Descrizione: Calendario didattico AA 2024/2025
Dettagli:
File: Allegato_03_Calendario didattico a.a. 2024-25_def.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Regolamento Carriere Studentesche
Descrizione: Regolamento Carriere Studentesche
Dettagli:
File: Allegato_04_Regolamento carriere studentesche.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Campus Tour
Descrizione: Pagina web dedicata al Campus Tour
Dettagli: <https://www.unipv.news/notizie/una-nuova-iniziativa-i-futuri-studenti-internazionali-il-campus-tour-delluniversita-di-unipv/#%3A%7E%3Atext%3DGli%20Student%20Ambassador%20sono%20studenti%2C%40unipavia%20con%20hashtag%20%23unipvambassadors%2C>

- **Titolo:** Allegato 6 - Student ambassador
Descrizione: Pagina web dedicata all'iniziativa Student Ambassador
Dettagli: <https://www.unipv.news/notizie/diventa-student-ambassador-unipv/#%3A%7E%3Atext%3DGli%20Student%20Ambassador%20sono%20studenti%2C%40unipavia%20con%20hashtag%20%23unipvambassadors%2C>

- **Titolo:** Allegato 7 - Locandina PhD Welcome Day
Descrizione: Locandina PhD Welcome Day
Dettagli:

File:Allegato_07_Locandina PHD welcome day.pdf

- **Titolo:**Allegato 8 - Regolamento per l'iscrizione a tempo parziale

Descrizione:Regolamento per l'iscrizione a tempo parziale

Dettagli:

File:Allegato_08_Regolamento per l'iscrizione in regime di tempo parziale.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Modalità didattiche inclusive

Descrizione:Pagina web dedicata alle modalità didattiche inclusive

Dettagli:<https://portale.unipv.it/it/didattica/servizi-lo-studente/modalita-didattiche-inclusive>

- **Titolo:**Allegato 10 - Dual Career

Descrizione:Pagina web dedicata al programma Dual Career per studenti atleti

Dettagli:<https://orienta.unipv.it/dual-career-studenti-atleti>

- **Titolo:**Allegato 11 - Progetto Voglio stare in Unipv

Descrizione:Pagina web dedicata al Progetto "Voglio stare in Unipv"

Dettagli:<https://orienta.unipv.it/studia/supporto-allo-studio/documento/il-progetto-voglio-stare-unipv>

- **Titolo:**Allegato 12 - Servizio consulenza psicologica

Descrizione:Pagina web dedicata al servizio di consulenza psicologica

Dettagli:<https://portale.unipv.it/it/didattica/servizi-lo-studente/servizio-di-consulenza-psicologica>

- **Titolo:**Allegato 13 - Progetto MEET

Descrizione:Pagina web dedicata al progetto MEET (Medicine Enhanced by Engineering Technologies) in collaborazione con IUSS, Università di Pisa e Scuola Sant'Anna

Dettagli:<https://iii.dip.unipv.it/it/didattica/corsi-di-laurea/percorsi-di-eccellenza>

- **Titolo:**Allegato 14 - Progetto Lauree magistrali plus (LM+)

Descrizione:Pagina dedicata al progetto Lauree magistrali plus (LM+)

Dettagli:<https://orienta.unipv.it/studia/offerta-didattica/lauree-magistrali-plus-lm>

- **Titolo:**Allegato 15 - Progetto Career House

Descrizione:Pagina dedicata al Progetto Career House

Dettagli:<https://orienta.unipv.it/lavora/career-house>

- **Titolo:**Allegato 16 - Career fair

Descrizione:Sito dedicato alla Career Fair dell'Università di Pavia

Dettagli:<https://www.careerfairunipv.it/>

E) QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti (o strutture analoghe) definiscono proprie linee strategiche, con particolare riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si dotano di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento. Si valutano anche la definizione e pubblicizzazione dei criteri di utilizzo delle risorse a livello dipartimentale coerentemente con il programma strategico del Dipartimento e con le linee di indirizzo dell'Ateneo. Si analizza anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione.

E.1)

E.1) Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti

E.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, con un programma complessivo e obiettivi specifici definiti in base alle loro potenzialità e al loro progetto culturale.

E.1.2 Gli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale sono plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie e dell'Ateneo e tengono anche conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate a livello locale.

E.1.3 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti dispongano di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della strategia dipartimentale.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.1 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

L'Ateneo di Pavia ritiene di fondamentale importanza indirizzare i Dipartimenti verso la definizione di una propria strategia sulla ricerca e sulla terza missione/impatto sociale coerente con il Programma Strategico di Ateneo. A tale scopo, ha sviluppato un sistema articolato prevedendo la redazione dei Documenti triennali di Programmazione Strategica (DPS) dei Dipartimenti sviluppati in accordo con le Politiche di Qualità dell'Ateneo e, in particolare, con gli obiettivi F - Sostenere la qualità della ricerca, G - Sostenere la valorizzazione e il trasferimento dei risultati della ricerca e J - Contribuire al coordinamento delle azioni tra le diverse strutture dell'Ateneo.

Per supportare e uniformare il processo di programmazione strategica dei Dipartimenti, sono state predisposte, per la loro redazione, Linee Guida coerenti con le LG AVA3.

I DPS rappresentano strumenti chiave per armonizzare il sistema di AQ con la programmazione strategica di Ateneo. Nello specifico i Dipartimenti, seguendo un modello uniforme, sono chiamati a svolgere un'analisi SWOT del proprio posizionamento nel contesto di riferimento e dei risultati del monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione facendo emergere punti di forza e di debolezza interni, così come opportunità e minacce derivanti dal contesto accademico, sociale e territoriale. L'analisi deve riguardare anche il risultato ottenuto nell'ultima VQR e della conseguente ammissibilità alla presentazione del progetto per i Dipartimenti di Eccellenza nonché tenere conto degli obiettivi e delle risorse derivanti dai progetti di ricerca finanziati nell'ambito del PNRR. Successivamente, devono definire una strategia sulle loro linee di ricerca e sulle conseguenti attività di terza missione/impatto sociale, identificando obiettivi di struttura coerenti con quelli di Ateneo indicati nel Programma Strategico (in particolare, per quanto riguarda gli obiettivi 6 – Ricerca, 9 – Integrazione e intesa con gli IRCCS, 16 – Comunicazione, 17 – Rapporto con le imprese e 19 – Public engagement). Per ciascun obiettivo strategico stabilito, è inoltre richiesto di identificare uno o più indicatori misurabili, con i relativi valori target nel triennio, in modo da poter valutare quantitativamente il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi. Tali indicatori sono definiti autonomamente da ogni singolo Dipartimento, tenendo conto delle proprie caratteristiche e peculiarità ma in coerenza con quelli definiti dall'Ateneo e riportati annualmente nel PIAO.

Tale impostazione relativamente alla programmazione strategica in ambito Ricerca permette di definire in modo chiaro le principali priorità e i punti di forza ad esse associati, per garantire prontezza e responsabilità nei confronti delle nuove call nazionali ed internazionali a sostegno della ricerca di base ed applicata. Analogamente, attraverso i DPS è possibile identificare criticità e punti di debolezza su cui operare strategicamente, all'interno dei singoli Dipartimenti, mediante azioni di rafforzamento mirate, quali ad esempio la definizione di progettualità in sinergia tra diversi SSD supportati da risorse disponibili tramite il Fondo Ricerca Giovani (FRG) di Ateneo, e l'avvio di iniziative di Ateneo a sostegno delle attività di ricerca del personale produttivo (sulla base dei criteri ASN), ma temporaneamente privo di finanziamenti per la ricerca ("Contributo per la Ricerca di Ateneo").

La predisposizione del DPS di ogni Dipartimento viene effettuata sotto la responsabilità del Direttore di Dipartimento, che nella stesura del documento è generalmente coadiuvato dalla Giunta di Dipartimento e/o da uno specifico gruppo di lavoro (ad esempio, Commissione Ricerca, Commissione Programmazione, ecc...). Per garantire la massima condivisione della strategia del Dipartimento e la massima possibilità di raggiungimento degli obiettivi prefissati, l'iter di predisposizione del DPS coinvolge tutte le componenti del

Dipartimento, includendo una o più discussioni preliminari in Consiglio di Dipartimento, prima dell'approvazione del documento definitivo.

A valle della predisposizione dei DPS, il PQA verifica che i Dipartimenti abbiano formulato il loro Documento in modo completo e in accordo alle Linee Guida fornite e abbiano individuato i propri Obiettivi Strategici e le conseguenti azioni da adottare in modo coerente con la visione e la strategia generale del Dipartimento, con il proprio contesto di riferimento, con la valutazione delle proprie attività di ricerca e terza missione e con la Pianificazione Strategica di Ateneo. Il PQA redige una relazione di sintesi che viene trasmessa alla Governance (Allegato 1).

Per massimizzare le sinergie, i Prorettorati alla Ricerca e alla Terza Missione, con il supporto dell'Area Ricerca e Terza Missione (ARTM), organizzano numerose attività di coordinamento.

Relativamente all'attività svolta dal Prorettorato alla Ricerca, si evidenziano:

- le attività di coordinamento legate ai progetti PNRR MUR M4C2. L'Ateneo ha identificato una squadra di referenti scientifici che si sono occupati di raccogliere all'interno dei vari dipartimenti le manifestazioni di interesse legate a specifiche tematiche di ricerca. Ciò ha favorito la partecipazione a numerose progettualità nell'ambito dei Centri Nazionali e dei Partenariati Estesi (tra i quali figurano diversi ruoli in qualità di Spoke e il ruolo di capofila del partenariato dedicato alle malattie infettive emergenti), oltre ad un importante coinvolgimento nell'ecosistema dell'Innovazione NODES. Per garantire la massima partecipazione, sono stati organizzati numerosi confronti online aperti al personale di ricerca interessato a presentare proposte di partecipazione ai progetti, tra i quali si segnala anche un evento riassuntivo in presenza, tenutosi il 07/06/2022, in cui i referenti scientifici delle varie tematiche PNRR hanno presentato le proposte progettuali cui UNIPV ha partecipato (Allegato 2);
- l'organizzazione di eventi dedicati alla presentazione delle principali progettualità di ricerca alla comunità accademica e alle realtà attive sul territorio, tra i quali si segnala in particolare l'evento "Cantieri della Ricerca" dedicato alla presentazione delle progettualità dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 (tenutosi il 20/02/2023) (Allegato 3).
- Le Strutture Dipartimentali rientrate nella graduatoria ministeriale nell'ambito dell'iniziativa Dipartimenti di Eccellenza hanno predisposto progetti di ricerca per presentare domanda di finanziamento. Questa fase ha richiesto un intervento della Governance al fine di definire una specifica strategia interna e la costante interazione delle Strutture dipartimentali con l'ARTM. Nell'ambito della prima iniziativa ministeriale (Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022 – allegato 4) sono stati approvati complessivamente 5 Progetti di Sviluppo Dipartimentale e nella seconda (Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 – allegato 5) ne sono stati approvati complessivamente 6. Per la gestione dei progetti approvati è stato creato un Gruppo di Lavoro (Allegato 6) composto da rappresentanti dei Servizi dell'Amministrazione Centrale a vario titolo coinvolti, dai Direttori di Dipartimento e da rappresentanti dei dipartimenti finanziati in modo da creare una sinergia tra strutture centrali e periferiche dell'Ateneo. I progetti finanziati, infatti, prevedevano la possibilità di utilizzo delle risorse ministeriali assegnate per le seguenti attività: reclutamento del personale, acquisto di infrastrutture per la ricerca, assegnazione di premialità e attività didattiche di elevata qualificazione. Tali attività hanno richiesto una programmazione interna per integrare gli obiettivi dipartimentali con gli obiettivi di Ateneo e un costante monitoraggio delle risorse investite. Il GdL, istituito nell'ambito già della prima iniziativa Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022, ha avuto, pertanto, un ruolo di coordinamento importante e ciò ha indirizzato l'Ateneo a riproporre la stessa struttura organizzativa interna nell'edizione ministeriale successiva.
- la predisposizione di un *booklet* per la presentazione dei progetti di ricerca nell'ambito dei finanziamenti PRIN 2022 e PRIN PNRR 2022 coordinati da personale dell'Ateneo, e la diffusione di questo *booklet* in occasione dell'evento di inaugurazione dell'Anno Accademico 2023-2024 (tenutosi il 20/11/2023) (Allegato 7).

Relativamente all'attività svolta dal Prorettorato alla Terza Missione, si evidenziano in particolare le iniziative volte a rafforzare le procedure di progettazione, gestione e autovalutazione dei Dipartimenti, attraverso l'organizzazione di incontri trimestrali dal 12 dicembre 2022 al 23 aprile 2024. Questi incontri, intitolati "Visione, valorizzazione e valutazione", hanno coinvolto PQA, Prorettorato e referenti TM di Dipartimento, mirando a creare occasioni di formazione inter pares per affinare le metodologie di valutazione e miglioramento. Sono stati presentati 18 casi dipartimentali e oltre 20 casi da altri atenei (Allegato 8), alla presenza di almeno un ospite esterno e con una partecipazione media di 15 persone per incontro. Le presentazioni hanno stimolato una riflessione approfondita tra i referenti sui metodi per valutare l'efficacia e l'impatto dei casi TM, evidenziando un impegno verso l'ottimizzazione delle strategie di

autovalutazione. Nei prossimi mesi, si prevede l'identificazione di indicatori di impatto specifici per valutare con maggiore precisione l'effetto delle iniziative intraprese. Questo processo includerà anche la selezione e preparazione di casi per il prossimo esercizio VQR, integrando le lezioni apprese nei cicli di incontri.

Considerazioni per il Miglioramento - le iniziative hanno avuto lo scopo di incrementare la consapevolezza in merito alle azioni dipartimentali per il miglioramento della qualità e dell'efficacia, evitando approcci frammentari e favorendo una maggiore integrazione tra le strutture e il Rettorato. È stata promossa una condivisione di buone pratiche e di approcci valutativi innovativi. La documentazione dettagliata delle attività svolte e dei risultati ottenuti ha facilitato il processo di autovalutazione e di rendicontazione, enfatizzando l'importanza dell'approccio sistematico per il miglioramento continuo.

Per permettere ai Dipartimenti il monitoraggio annuale e l'eventuale ridefinizione dei target stabiliti in base alla Programmazione Strategica triennale, il PQA predispone annualmente un monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale, attraverso due schede di monitoraggio in formato Excel. Gli indicatori riportati nelle schede sono aggiornati all'anno del monitoraggio, principalmente a cura degli uffici centrali. Gli indicatori per la ricerca riguardano la valutazione VQR del Dipartimento (per gli anni in cui viene effettuata la valutazione), la produttività scientifica (differenziati per SSD bibliometrici e non-bibliometrici), la qualità del reclutamento e il successo nella presentazione di progetti di ricerca. Per la terza missione, le attività di valorizzazione della ricerca, le attività culturali, di formazione continua, di public engagement e per la salute pubblica.

Come indicato nel documento sul Sistema di AQ di Ateneo, ad ogni Dipartimento è richiesto di nominare tra i propri docenti di ruolo un Responsabile del Monitoraggio delle Attività di Ricerca e un Responsabile del Monitoraggio delle Attività di Terza Missione, che di norma fanno parte della Commissione di Assicurazione della Qualità di Dipartimento (o di Commissioni con funzioni analoghe comunque definite secondo le modalità organizzative proprie di ogni Dipartimento). I nominativi dei Responsabili sono trasmessi al PQA all'inizio di ogni monitoraggio annuale in modo tale da verificare che ogni Dipartimento si sia dotato al suo interno della struttura prevista per il monitoraggio delle proprie attività.

Al termine della fase di rilettura dei DPS redatti nel 2023, il PQA ha verificato che tutti i Dipartimenti avessero redatto una Programmazione Strategica coerente con le indicazioni fornite. In particolare, tutti gli Obiettivi Strategici di Ateneo (tranne l'obiettivo 19 – Biblioteche che, per l'organizzazione interna dell'Università di Pavia, è di competenza del Sistema Bibliotecario di Ateneo e non dei Dipartimenti) hanno trovato riscontro negli Obiettivi Strategici fissati dai singoli Dipartimenti.

In conclusione, la prima applicazione della nuova procedura di programmazione strategica dei Dipartimenti ha dato risultati positivi in termini di coinvolgimento delle strutture dipartimentali e di coerenza con la pianificazione strategica di Ateneo e di plausibilità degli obiettivi triennali stabiliti dai Dipartimenti. Nonostante i risultati positivi, l'Ateneo riconosce l'importanza di affrontare le sfide rimanenti, come la necessità di uniformare gli indicatori di performance e migliorare il processo di verifica del raggiungimento degli obiettivi strategici. È necessario mantenere una regolare periodicità triennale delle programmazioni (l'ultima programmazione, caratterizzata da un livello di dettaglio molto inferiore, era stata infatti effettuata nel 2017), verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti (i primi monitoraggi successivi a questa programmazione sono stati effettuati nel 2024) e garantire una maggiore uniformità tra gli indicatori assunti come target dei singoli Dipartimenti e quelli indicati nel PIAO come target di Ateneo.

Punti di Forza:

1. L'Ateneo pone una grande attenzione ai progetti di ricerca coordinati dal personale dell'Ateneo e sono organizzati numerosi eventi di presentazione dei progetti PRIN 2022, PRIN PNRR 2022 e di altre tipologie di progetto.
2. Tutti i Dipartimenti risultano coinvolti in più di un progetto finanziato sul PNRR e per ogni progetto sono state riportate le attività previste, le risorse di personale coinvolte e le risorse acquisite.
3. L'Ateneo adotta specifiche strategie contraddistinte dall'interazione dei Dipartimenti con le Strutture Centrali, orientate alla preparazione dei progetti di ricerca per la partecipazione al Bando dei Dipartimenti di Eccellenza.

Aree di miglioramento:

1. La coerenza degli obiettivi tra Dipartimenti e Ateneo attualmente si realizza su temi che sono più su scala generale che specifici e definiti in base alle loro potenzialità e al loro progetto culturale.
2. I punti di forza e di debolezza evidenziati dai Dipartimenti in alcuni casi non sono del tutto congruenti con la loro analisi SWOT. Circa un quarto dei Dipartimenti ha descritto in dettaglio solo alcuni dei punti relativi ai propri laboratori e attrezzature di ricerca, biblioteche e patrimonio bibliografico e il 39% dei Dipartimenti ha fornito una descrizione riassuntiva delle mansioni del proprio PTA. I colloqui durante la visita in Sede hanno però permesso di chiarire alcuni dubbi sulla coerenza tra obiettivi di Dipartimenti e di Ateneo e capire come si realizza l'intervento strategico condotto dall'Ateneo per la definizione di progettualità sinergiche tra diversi SSD.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Satisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo effettua in maniera sistematica il monitoraggio e la valutazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti. Gli esiti del monitoraggio e della valutazione della pianificazione strategica sono rilevati in maniera strutturata.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Relazione di sintesi dei Documenti di Programmazione Strategica dei Dipartimenti
Descrizione: Relazione di sintesi dei Documenti di Programmazione Strategica dei Dipartimenti, documento approvato dal PQA il 18 aprile 2024
Dettagli:
File: Allegato 01_PQA-Relazione-di-sintesi-dei-Documents-di-Programmazione-Strategica-dei-Dipartimenti_18.04.2024.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Evento PNRR
Descrizione: Slides presentate nell'evento tenutosi il 07/06/2022, in cui i referenti scientifici delle varie tematiche PNRR hanno presentato le proposte progettuali cui UNIPV ha partecipato
Dettagli:
File: Allegato 02_20220526_UniPV_slides_evento tematiche PNRR.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Cantieri della Ricerca
Descrizione: Evento "Cantieri della Ricerca" dedicato alla presentazione delle progettualità dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 tenutosi il 20 febbraio 2023
Dettagli:
File: Allegato 03_cantieri della Ricerca.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022
Descrizione: Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022
Dettagli:
File: Allegato 04 - DE 2018-22.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027
Descrizione: Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027
Dettagli:
File: Allegato 05 - DE 2023-27.pdf

- **Titolo:** Allegato 6 - GdL Dipartimenti eccellenza
Descrizione: Note dirigenziali relative alla costituzione dei gruppi di lavoro per la gestione dei progetti relativi ai Dipartimenti di eccellenza
Dettagli:
File: Allegato 06 - Costituzione GdL DE.pdf

- **Titolo:** Allegato 7 - Booklet PRIN
Descrizione: Booklet per la presentazione dei progetti di ricerca nell'ambito dei finanziamenti PRIN 2022 e PRIN PNRR 2022
Dettagli:
File: Allegato 07 - Booklet PRIN.pdf

- **Titolo:** Allegato 8 - Sintesi del Documento per la VQR - Terza Missione
Descrizione: Sintesi del Documento per la VQR - Terza Missione
Dettagli:
File: Allegato 08_casi studio.pdf

E.2)

E.2) Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento

E.2.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzino periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause.

E.2.2 L'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

E.2.3 L'Ateneo si accerta che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione E.DIP.2 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

Come già richiamato al punto E.1, i Dipartimenti effettuano annualmente il monitoraggio delle proprie Attività di Ricerca e Terza Missione, nel quadro delle Politiche di Qualità dell'Ateneo e, in particolare, è indirizzata agli obiettivi F - Sostenere la qualità della ricerca e G - Sostenere la valorizzazione e il trasferimento dei risultati della ricerca.

Il monitoraggio è svolto commentando un set di indicatori che è calcolato (ove possibile) dagli uffici centrali dell'Ateneo (Servizio Qualità e Gestione della Domanda e Servizio Ricerca e Terza Missione). Ai Dipartimenti è lasciata la verifica dei valori degli indicatori calcolati centralmente, più l'inserimento di un numero limitato di indicatori di cui non è (ancora) possibile il calcolo automatizzato a livello centrale (ad es: numero di riviste in classe A, docenti in comitati editoriali di riviste, numero dei partecipanti agli eventi di public engagement, ecc...).

Nello specifico, gli indicatori monitorati per le attività di Ricerca riguardano:

- la performance del Dipartimento nell'ultimo esercizio VQR, valutata attraverso un funnel plot (come illustrato nell'allegato 1, pagine 7-8);
- la produttività scientifica, basandosi anche sui parametri utilizzati per l'ASN;
- il numero dei progetti finanziati su bandi competitivi e i relativi finanziamenti;
- la presenza di dottorandi/specializzandi e di finanziamenti per contratti di ricerca;
- la presenza in comitati editoriali.

Gli indicatori per le attività di terza missione/impatto sociale sono invece suddivisi in un sottoinsieme di indicatori relativi ad attività ritenute strategiche dall'Ateneo e per le quali si richiede un commento obbligatorio, ovvero:

- brevettazione;
- spin-off;
- attività in conto terzi;
- ricerche e scavi archeologici;
- master universitari di 1° e 2° livello;
- summer e winter schools;
- progetti e iniziative con enti pubblici/fondazioni/associazioni;
- iniziative di crowd funding.

Per altre attività, quali trial clinici, corsi ECM, progetti di alternanza scuola-lavoro, corsi MOOC, eventi e conferenze, interventi sui media, il calcolo degli indicatori e i relativi commenti sono lasciati alla discrezione dei singoli dipartimenti.

L'ultima sezione delle schede di monitoraggio è dedicata, sia per la ricerca che per la terza missione, al follow-up della Programmazione triennale del Dipartimento. Per ciascuno degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori quantitativi definiti nella programmazione, deve essere monitorato il valore attuale rispetto al valore target definito, valutando il grado di avanzamento delle azioni previste e, eventualmente, definendo le necessarie azioni correttive.

Al termine delle due fasi di monitoraggio, che di norma hanno scadenza fissata al mese di gennaio per le attività di Terza Missione e di luglio per le attività di Ricerca (queste scadenze sono state derogate per l'anno 2024 per adattarsi alla conclusione della fase di Programmazione Strategica triennale dei Dipartimenti effettuata nel 2023, ma saranno ripristinate regolarmente nel 2025), il PQA effettua la rilettura sistematica delle schede di monitoraggio approvate dai Consigli di Dipartimento e predispone due relazioni di sintesi.

Le relazioni di sintesi (allegati 2 e 3), che vengono trasmesse alla Governance e, nello specifico, ai Prorettori alla Ricerca e alla Terza

Missione, riassumono gli esiti del monitoraggio a livello di Ateneo, evidenziando i trend più significativi emersi dall'analisi dei dati. Inoltre:

- vengono raccolti e discussi dal PQA i suggerimenti dei Dipartimenti per l'aggiornamento e il miglioramento della procedura di monitoraggio e raccolta dati;
- vengono raccolte e trasmesse alla Governance le proposte di adozione di azioni migliorative relative all'intero processo di gestione delle attività di Ricerca e terza Missione.

Tra queste ultime, nel corso del 2023, sono emerse la necessità di un'azione mirata di sensibilizzazione dei docenti all'aggiornamento di IRIS, la possibilità di istituire workshop per la preparazione alla scrittura di progetti di ricerca, la richiesta di aumento di voucher di Ateneo per la pubblicazione open access.

Al fine di valutare e monitorare l'efficacia delle azioni predisposte dai Dipartimenti, il sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento è sottoposto, contestualmente alla fase di Programmazione Strategica triennale, ad un riesame interno che considera se il Dipartimento ha definito:

- un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale.
- una programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo, corredata da responsabilità e obiettivi, coerente con la pianificazione strategica e ne verifica periodicamente l'efficacia.
- un sistema di Assicurazione della Qualità adeguato e coerente con le indicazioni e le linee guida elaborate dal Presidio della Qualità di Ateneo.
- una procedura sistematica di monitoraggio e pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni, analizzando i problemi rilevati e le loro cause ed elaborando adeguate azioni di miglioramento, di cui viene a sua volta verificata l'efficacia.

Per i Corsi di Dottorato di Ricerca, il PQA ha deliberato l'adozione di un sistema di monitoraggio dei risultati che coinvolge la SAFD (Scuola di Alta Formazione Dottorale), i Gruppi AQ dei corsi di dottorato, i loro collegi, i dipartimenti e l'Advisory Board. Il sistema prevede la compilazione e l'analisi delle Schede AMA (Accreditamento e Monitoraggio Annuale) di tutti i Corsi di Dottorato con sede amministrativa presso l'ateneo, queste ultime redatte secondo un template predisposto dalla SAFD (Linee guida per la progettazione e monitoraggio annuale dei corsi di dottorato - scheda AMA, allegato 4) in base al sistema AQ per il Dottorato. La scheda richiede di commentare gli esiti dei questionari dottorandi e dottori di ricerca in base al verbale di analisi redatto dal gruppo AQ del dottorato. I principali passaggi sono:

- SAFD: esame preliminare dei questionari di tutti i dottorati e loro inoltro ai coordinatori con eventuali segnalazioni di criticità.
- Gruppo AQ del corso: verbale analisi questionari e compilazione AMA
- Collegio: approvazione AMA e inoltro a SAFD/UOC
- SAFD: esame schede AMA e preparazione report annuale stato dei dottorati da pubblicare sul sito
- Direttore: presentazione report all'Ateneo nella cerimonia consegna diplomi
- Advisory Board: supervisione e consigli anche in base alla relazione

Aspetti di qualità della ricerca e terza missione monitorati:

- Il sistema permette di monitorare attraverso i questionari diversi aspetti relativi alla realizzazione di percorsi di ricerca efficaci monitorando l'uso del budget di ricerca, l'esistenza di adeguati periodi di mobilità e la loro qualità, sia verso l'estero sia verso enti e imprese. Inoltre permettono confrontare l'adeguatezza ai fini della ricerca e terza missione di quanto dichiarato nella scheda AMA su attrezzature, spazi e supporto scientifico e amministrativo. che estende quanto richiesto da MUR/Anvur nella scheda di accreditamento con l'aggiunta dell'esame dei questionari AlmaLaurea e il monitoraggio dell'uso del budget di ricerca.
- Un campo della scheda AMA riguarda Numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca entro 1 anno dalla conclusione del percorso, ma la sua compilazione è facoltativa non essendo ancora attivata l'anagrafe nazionale della produzione dei dottorati.

Criticità

- Assenza dell'Advisory board, inserito nella revisione marzo 2024 del regolamento di ateneo: nomina dell'advisory board entro

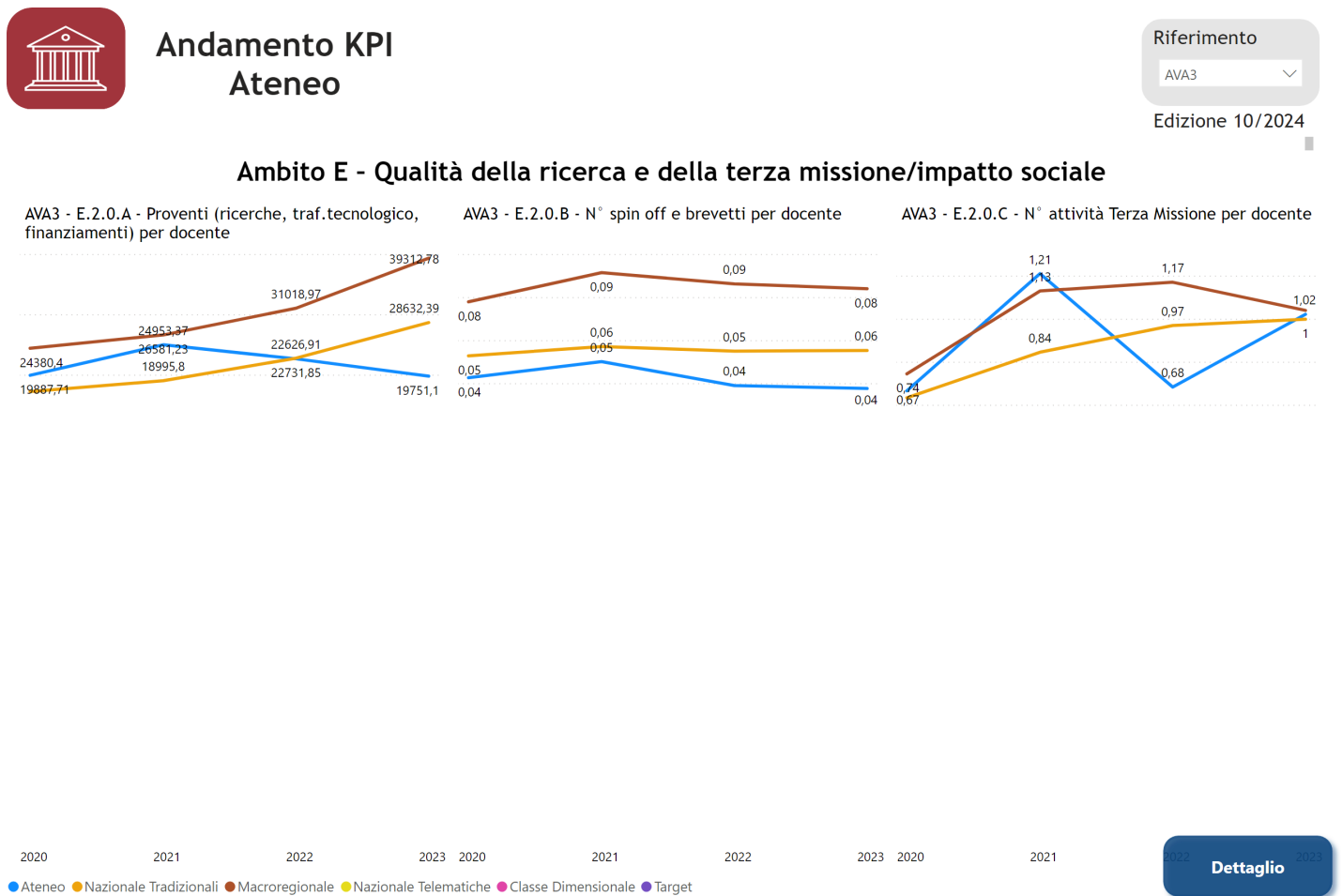
autunno 2024.

- Mancanza del monitoraggio della produzione scientifica Scheda AMA 1: Attività in corso per raccogliere codici ORCID e monitoraggio settori bibliometrici.

Il principale punto di debolezza del sistema, nel suo complesso, risiede nel fatto che è stato implementato nella sua interezza in tempi relativamente recenti e, quindi, manca di quel livello di automatismo proprio del sistema AQ della Didattica, che ha raggiunto un pieno livello di strutturazione da molti più anni.

Il sistema implementato per i Dipartimenti presso l'Università di Pavia, infatti, è stato avviato nella sua forma attuale con il primo monitoraggio delle attività di Terza Missione effettuato nel 2021, seguito dal secondo monitoraggio per la Terza Missione e dal primo per la Ricerca effettuati nel 2022/23. Queste attività hanno permesso ai Dipartimenti di raccogliere una base dati sufficiente ad effettuare la loro Programmazione Strategica 2023, a valle anche della pubblicazione del Programma Strategico di Ateneo. I monitoraggi 2024, quindi, sono stati i primi in cui, insieme al commento di indicatori il cui uso inizia a diventare consueto per i Dipartimenti, si valuta lo stato di avanzamento delle azioni proposte nella programmazione strategica. Una valutazione complessiva dell'efficienza del sistema adottato, quindi, potrà essere possibile solo al momento della prossima Programmazione Strategica triennale dei Dipartimenti, prevista per il 2026.

Gli stessi commenti possono essere ripetuti per il sistema di valutazione dei risultati conseguiti dai Dottorati di Ricerca, per i quali l'implementazione del sistema di AQ ha preso avvio in conseguenza dei requisiti previsti dal D.M. 226/2021 per l'attivazione dei Corsi di Dottorato.



1. L'Ateneo si è dotato di strumenti idonei per il monitoraggio dei prodotti della ricerca e valorizza i progetti presentati dal personale strutturato. Il PQA agevola il processo di monitoraggio dei Dipartimenti redigendo una apposita scheda per valutare globalmente il livello e i risultati delle attività di ricerca intraprese nel triennio precedente.
2. Gli indicatori individuati sono chiaramente divisi in Sezioni che coprono le Aree CUN bibliometriche e non bibliometriche. Gli indicatori propri delle Aree CUN non bibliometriche (Sezione C) sono chiari, oggettivi e di agevole calcolo.

Aree di miglioramento:

1. L'analisi del documento "Linee guida per il monitoraggio 2024 e la valutazione delle attività di Ricerca" non mette in luce una relazione tra esito del monitoraggio dei Dipartimenti e assegnazione delle risorse.
2. I Dipartimenti possono integrare la loro analisi adottando indicatori calcolati a livello di singoli Settori Scientifico-Disciplinari (SSD) o di raggruppamenti di SSD, se ritenuto utile a definire compiutamente il panorama dell'attività di Ricerca svolta dal Dipartimento. Sebbene comprensibile e ragionevole, un tale approccio, se non governato a livello centrale, rischia di rendere difficile il confronto tra i diversi Dipartimenti.
3. Il monitoraggio prevede che alcuni indicatori possano essere facoltativamente calcolati dai singoli Dipartimenti, ma non è chiaro come tali indicatori siano utilizzati poi dai Dipartimenti.
4. Non appare del tutto chiaro a chi sia stato assegnato il compito di indicare strategie a livello di struttura e di Ateneo per il monitoraggio della Terza Missione.
5. Il sistema di monitoraggio dei Corsi di Dottorato appare ancora in una fase di sviluppo rispetto a quello dei Dipartimenti. Non è chiaro se e come venga effettuato il monitoraggio della produzione scientifica dei dottorandi dei Corsi di Dottorato dell'Ateneo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Parzialmente soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di avviare il monitoraggio e l'analisi della produzione scientifica dei dottorandi dei Corsi di Dottorato dell'Ateneo.

Si raccomanda di chiarire meglio e documentare come sono utilizzati gli indicatori strategici dei dipartimenti, specificando se sia presente una retroazione tra gli esiti del monitoraggio e i meccanismi di ripartizione delle risorse economiche e di personale.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano confronti in prevalenza negativi a fronte di andamenti altalenanti.

Fascia di valutazione: Parzialmente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Linee guida per il monitoraggio 2024 e la valutazione delle attività di Ricerca

Descrizione: Linee guida per il monitoraggio 2024 e la valutazione delle attività di Ricerca approvate dal PQA il 21 febbraio 2024

Dettagli: Pag. 7-8

File: Allegato 01_PQA-Linee-guida-per-il-monitoraggio-AQ-ricerca-2024_Aprile-2024.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Relazione di Sintesi del Monitoraggio delle Attività di Ricerca 2022

Descrizione: Relazione di Sintesi del Monitoraggio delle Attività di Ricerca 2022 approvata dal PQA il 22 marzo 2024

Dettagli:

File: Allegato 02_PQA-Relazione-di-Sintesi-del-Monitoraggio-delle-Attività-di-Ricerca-2022.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Analisi schede dipartimentali sulla Assicurazione della Qualità della Terza Missione R

Descrizione: Analisi schede dipartimentali sulla Assicurazione della Qualità della Terza Missione Relazione del Gruppo di

Lavoro del Presidio di Qualità di Ateneo Ottobre 2023

Dettagli:

File:Allegato 03_Analisi schede dipartimentali sulla Assicurazione della Qualità della Terza Missione.pdf

- **Titolo:**Allegato 4 - Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) dei corsi di dottorato

Descrizione:Modello per la compilazione della Scheda di Accreditamento e Monitoraggio Annuale (AMA) dei corsi di dottorato

Dettagli:

File:Allegato_04_Scheda AMA.pdf

E.3)

E.3) Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

E.3.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche, sia per i Dipartimenti e i Dottorati, e di personale per i Dipartimenti) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale, coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo e con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare D.PHD.2.4 dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

E.3.2 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni specifiche della pianificazione, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca, della terza missione/impatto sociale, delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

L'Ateneo ha adottato nell'ultimo triennio politiche di distribuzione delle risorse economiche e di personale ai dipartimenti che utilizzano indicatori correlati ai parametri di distribuzione delle risorse ministeriali che fanno riferimento alla qualità della didattica e della ricerca.

Definendo politiche di distribuzione delle risorse basate su indicatori di qualità coerenti con le scelte strategiche, ha indotto i Dipartimenti a pianificare scelte e ad assumere comportamenti che consentono anche all'Ateneo di migliorare i propri risultati, come ad esempio nel caso dell'utilizzo della qualità della produzione scientifica, della qualità del reclutamento e degli indicatori di qualità della didattica come criteri di distribuzione interna delle risorse assegnate.

L'Ateneo ha distribuito diverse tipologie di fondi di ricerca:

- Il fondo ricerca e giovani (FRG)
- Il progetto di Ateneo *Attraction+*
- Il progetto di Ateneo "Scavi"
- Progetto di Ateneo Contributo alla Ricerca

Il FRG viene distribuito sulla base di criteri di valutazione oggettivi per lo più derivati dalla VQR ed in particolare l'ultima suddivisione deliberata dal CdA ha considerato i risultati dell'ultimo esercizio di valutazione (2015-19) (Allegato_1)

Il Progetto Attraction+ ha avuto come principali obiettivi:

- attrarre alcuni tra i migliori talenti e studiosi di elevato e riconosciuto merito e profilo curriculare, con particolare attenzione per quelli risultati vincitori nell'ambito di specifici programmi di ricerca di alta qualificazione;
- il miglioramento della capacità di progettare ricerca in ambiti competitivi di alta qualità, nei quali l'azione ERC è paradigmatica dal punto di vista formativo e consente di aumentare la capacità di attrazione del capitale umano di qualità presso l'Ateneo (Allegato_2)

Il progetto si è sviluppato su tre sotto-progetti specifici:

- "Attrattività" di studiosi di riconosciuto prestigio scientifico (anche al fine di cogliere, ove possibile, occasioni di finanziamento). Una parte di questo progetto esplora un'azione di supporto con pacchetti "start-up" per le tipologie di ricercatori e studiosi che abbiano manifestato interesse per le proposte di Ateneo e per i quali il Ministero riconosce la chiamata diretta con cofinanziamento del 50% (art. all'art. 1, comma 9, della legge 4 novembre 2005, n. 230; Decreto Ministeriale n. 919 del 22 luglio 2022)
- "Rafforzamento" della progettualità di studiosi di qualità ancora in formazione. Attraverso il supporto a Ricercatori che abbiano realizzato significativi risultati in ambito scientifico presentando, in qualità di PI, progetti competitivi nazionali e/o internazionali ambiziosi e che abbiano ottenuto valutazioni particolarmente positive e prossime al valore di soglia.
- INROAD+: prevede il supporto di ricercatori eccellenti in vista della presentazione dei loro progetti ERC oppure il finanziamento di attività di ottimizzazione di proposte progettuali in partenariato, nelle quali il coordinamento è in capo ad un ricercatore dell'Ateneo

Per tutte le azioni è stato implementato un sistema di valutazione e selezione delle proposte attraverso commissioni di valutazione appositamente nominate dal Magnifico Rettore, che hanno effettuato il lavoro di *peer review* valutando i curricula vitae dei candidati, l'eccellenza scientifica delle proposte ed il possibile impatto dei risultati previsti.

Il Progetto Scavi è un'iniziativa di Ateneo avviata nel 2022 che ha previsto uno stanziamento di fondi di Ateneo per cofinanziare attività di ricerca sul campo in ambito umanistico. I dipartimenti interessati e coinvolti nelle attività di scavi archeologici sono: il Dipartimento di Studi Umanistici, per l'incentivazione della ricerca per campagne di scavo in ambito archeologico e antropologico, dialettologico, geografico, etnografico, etnolinguistico e il Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali per il sostegno e l'incentivazione di attività di ricerca sul campo di ambito (etno)musicologico (Allegato_3).

Il Progetto Contributo alla Ricerca è un'iniziativa del Prorettorato alla Ricerca dell'Università di Pavia che ha come obiettivo quello di offrire un sostegno al personale strutturato attivamente coinvolto nella Ricerca (Allegato_4).

L'idea alla base del Contributo si struttura attraverso due linee di operatività:

- Linea BOOST (Lancio): fornirà, a chi prenderà servizio presso UniPV dal 01/10/2022 per la prima volta, con ruoli tenure-track (RTDB) o tenured (PA, PO), un finanziamento minimo per poter avviare le attività di ricerca;
- Linea ENHANCE SH (Rilancio SH): sosterrà i ricercatori dell'ateneo con ruoli tenure-track (RTDB) o tenured (PA, PO) afferenti ai settori ERC SH, produttivi sulla base dei criteri VQR 2015-2019 ma attualmente privi di fondi per la ricerca. Questa linea rappresenta un intervento che assume carattere perequativo rispetto agli altri settori ERC nei quali le opportunità di finanziamento alla ricerca sono indiscutibilmente maggiori.

VQR 2015-2019

La partecipazione dell'Ateneo all'esercizio VQR 2015-2019 ha previsto un coordinamento centrale del Prorettore alla Ricerca e del Prorettore alla Terza Missione, nonché dei delegati del Rettore per la VQR e per la Terza Missione.

Per la selezione dei prodotti della ricerca da conferire, i Dipartimenti sono stati invitati ad individuare all'interno delle Commissioni Ricerca (o commissioni analoghe) di referenti per la VQR che svolgessero un ruolo di raccolta e coordinamento interno al Dipartimento (in accordo con i Direttori di Dipartimento) e di interfaccia con l'Area Ricerca e Terza Missione (ARTM).

ARTM, oltre a supportare i Dipartimenti nella fase di selezione dei progetti della ricerca da conferire, ha svolto tutti gli adempimenti richiesti dal bando VQR alle Istituzioni in preparazione al conferimento, quali, per esempio, l'accreditamento delle Strutture (Dipartimenti), la verifica del personale chiamato a conferire prodotti, sino all'ultimo aggiornamento delle informazioni relative ai prodotti consultabili in accesso aperto.

L'Ateneo ha, inoltre, costituito un GdL misto composto dalla Dirigente ARTM, dal delegato alla Ricerca VQR e dal Delegato alla Terza Missione, dai Direttori di Dipartimento e dai referenti di strutture centrali) per la individuazione ed elaborazione dei 9 casi studio di Terza Missione. I casi studio presentati hanno coinvolto diverse strutture Dipartimentali, nonché ulteriori strutture di Ateneo quali per es. il Sistema Museale e il Centro Manoscritti.

Nell'ambito dei Dottorati di Ricerca le risorse assegnate a ciascun Corso di Dottorato-Dipartimento vengono definite nel rispetto del Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca. In particolare la SAFD (Scuola di Alta Formazione Dottorale) formula la proposta di assegnazione delle borse ai corsi di dottorato, inclusi quelli consorziati, convenzionati e nazionali che non hanno sede amministrativa presso l'Ateneo, ispirandosi ai criteri di merito di cui all'articolo 13 comma 2 del D.M. 226/2021, tenendo conto della specificità delle singole aree.

La proposta della SAFD viene formulata dopo un'approfondita indagine interna, che tiene conto delle schede AMA e dell'esito dei questionari, oltre che degli indicatori relativi ai criteri di merito sopra citati. Tale proposta considera un principio di rotazione rispetto alle assegnazioni dei cicli precedenti, eventuali accordi e convenzioni pluriennali sottoscritte con Enti Terzi, necessità ed opportunità di contribuire alla costituzione di nuove offerte formative.

Tale proposta viene quindi sottoposta al parere del Senato Accademico ed infine approvato dal Consiglio di Amministrazione previo l'accertamento delle dovute coperture finanziarie (Allegati 5 e 6). Tale procedura è stata seguita negli ultimi anni anche per l'assegnazione delle borse PON e delle borse PNRR. Una potenziale criticità è la necessità di soddisfare tutti i vincoli tematico-progettuale sulle borse finanziate da programmi straordinari. La complessità del quadro, mutevole di anno in anno, rende arduo distribuire le risorse secondo criteri stabili e piani pluriennali. La SAFD sta segnalando in tutte le sedi istituzionali la necessità di ripensare la sostenibilità dell'offerta dottorale negli anni successivi al termine del PNRR.

Inoltre, viene ripartito tra i corsi di dottorato un budget di funzionamento, che nell'A.A. 2023/2024 ammonta a 150000 Euro, ovvero a meno di 200 Euro per dottorando attivo. In virtù dell'ordine di grandezza della quota pro capite, la ripartizione è effettuata proporzionalmente al numero di dottorandi attivi in ciascun corso.

Per conseguire l'obiettivo strategico di ateneo "Riqualificazione e riorganizzazione dell'offerta di ECM", l'Ateneo ha istituito un ufficio all'interno ad ARTM dedicato alle azioni formative idonee per l'ECM, per cui l'Ateneo è Provider Nazionale certificato in assicurazione della Qualità. L'azione propulsiva e di riqualificazione e programmazione dei corsi ECM è condotta grazie ad un'azione sinergica con i dipartimenti.

Di seguito una sintesi del processo di AQ presidiato dall'ufficio ECM di Ateneo.

- Ogni anno viene condotto il riesame della direzione che viene poi portato all'approvazione del Comitato Tecnico Scientifico dell'Ufficio ECM (Allegato_7). L'ente certificatore CERTIQUALITY visita l'ufficio ed effettua un'ispezione, rilascia un rapporto (Allegato_8) che contiene osservazioni e commenti cui rispondere per tramite azioni che sono poi oggetto del successivo riesame della direzione.
- L'Ufficio per tramite del consulente per la Qualità effettua un audit interno che produce un report. Il sistema di assicurazione della qualità si avvale di una documentazione che descrive le procedure, modelli di documenti da utilizzare, checklist di definizione della documentazione necessaria a espletare il servizio, che viene aggiornata periodicamente. Le riunioni sono verbalizzate e le registrazioni sono mantenute all'interno del sistema documentale.

Incentivi e premialità per il personale docente

Nel DPS, i Dipartimenti definiscono "i criteri di distribuzione di eventuali ulteriori incentivi e premialità per il personale docente oltre a quelli definiti a livello di Ateneo, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, coerenti con le proprie politiche e obiettivi e con la regolamentazione di Ateneo (tenendo conto anche degli esiti dei processi di monitoraggio e valutazione del MUR, dell'ANVUR e dell'Ateneo stesso)".

Nello specifico, nel caso in cui il Dipartimento abbia previsto incentivi e/o premialità per il personale docente, il Documento riporta la descrizione di:

- tipo di incentivi/premialità previsti;
- criteri e/o indicatori adottati per l'assegnazione degli incentivi.

Gli strumenti di incentivi e premialità previsti dall'Ateneo sono:

- La distribuzione delle economie di gestione dei progetti di ricerca al personale coinvolto nella ricerca europea o internazionale, nella forma di integrazione stipendiale. (Allegato_9)
- Le premialità assegnate a docenti e/o gruppi di ricerca che abbiano presentato progetti in risposta a bandi competitivi che sono stati ammessi al finanziamento e quelle associate ai progetti dei Dipartimenti di Eccellenza e/o ad altri progetti ministeriali (Allegato_10)

Caratteristica pressoché unica a livello nazionale per quanto riguarda UNIPV è quella di non applicare alcun tipo di trattenuta sui fondi di ricerca ottenuti attraverso qualsivoglia finanziamento competitivo nazionale e/o internazionale. Questa scelta strategica, mantenuta con convinzione dalla *Governance* di Ateneo, costituisce una importante forma di premialità intrinseca a favore del personale docente attivamente impegnato nel *fundraising* per lo svolgimento di attività di ricerca. Una strategia analoga, suggerita dal Prorettore alla Ricerca, è stata applicata anche ai progetti finanziati attraverso le iniziative PNRR M4C2: in questo caso, a garanzia della sostenibilità organizzativa per le attività di rendicontazione dei vari progetti è stato necessario imporre una trattenuta sulle risorse rendicontate per la valorizzazione delle ore-persona rendicontate dal personale di ricerca e l'*overhead* a queste associate. Si sottolinea come, anche in questo caso, la scelta sull'entità della trattenuta da applicare sia stata orientata a massimizzare le risorse disponibili per le attività di ricerca definendo un'aliquota particolarmente bassa se confrontata con quanto applicato da altri Atenei nazionali attivamente coinvolti nei progetti PNRR.

Incentivi e premialità per il PTA

Nel DPS, i Dipartimenti, ai fini del soddisfacimento, nell'ambito del sistema AVA 3 (punto di attenzione E.DIP.4), dell'aspetto E.DIP.3.4 definiscono "i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale tecnico-amministrativo aggiuntivi a quelli definiti a livello di Ateneo con riferimento alla valutazione delle prestazioni, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, dei risultati conseguiti e in coerenza con le indicazioni e le eventuali iniziative di valutazione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo".

Nello specifico, nel caso in cui il Dipartimento abbia previsto incentivi e/o premialità per il personale tecnico-amministrativo, il Documento riporta la descrizione di:

- tipo di incentivi/premialità previsti;
- criteri e/o gli indicatori adottati per l'assegnazione degli incentivi.

Tra gli incentivi può essere conteggiata la ripartizione al PTA di proventi da attività Conto Terzi e le premialità associate ai progetti dei Dipartimenti di Eccellenza e/o ad altri progetti ministeriali (allegato_11).



Andamento KPI Ateneo

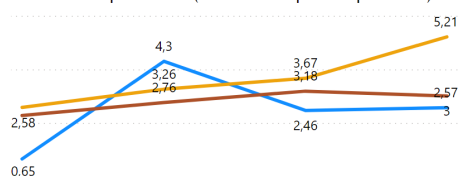
Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Ambito E - Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale

AVA3 - E.3.0.A - Rapporto Risorse disponibili premialità e costo del personale (valore moltiplicato per 1000)



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

1. L'Ateneo è attento alle iniziative legate a chiamate di studiosi da parte dei Dipartimenti e con un riconosciuto profilo curriculare o vincitori di programmi di ricerca di alta qualificazione. Tale sostegno si realizza anche attraverso azioni di supporto per avviare nuove attività di ricerca e didattica in sede.
2. L'Ateneo organizza numerose attività di formazione in vista della sottomissione di progetti in programmi di elevata qualificazione e fornisce servizi e ampio sostegno al personale strutturato attivamente coinvolto nelle attività di ricerca.
3. I criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale avviati dai Dipartimenti con opportuna documentazione ed aggiuntivi a quelli definiti a livello di Ateneo con riferimento alla valutazione delle prestazioni, sono coerenti con le proprie politiche e obiettivi e con la regolamentazione di Ateneo e tengono conto anche degli esiti dei processi di monitoraggio e valutazione del MUR e dell'ANVUR.

Aree di miglioramento:

1. Le politiche di distribuzione delle risorse appaiono basate su indicatori che, sebbene siano di primaria importanza (produzione scientifica, qualità del reclutamento, qualità della didattica), risultano generici e solo indirettamente riconducibili al perseguimento di specifici obiettivi che superino l'ambito del Dipartimento e valorizzino le strategie di Ateneo.
2. Le proposte di assegnazione delle borse ai corsi di dottorato, che tengono conto delle schede di Accreditamento e Monitoraggio Annuale e dell'esito dei questionari, sono formulate dalla Scuola di Alta Formazione Dottorale (SAFD) in base ad opportuni indicatori relativi ai criteri di merito su cui però permane un po' di incertezza relativamente alla loro valutazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti positivi pur in presenza di confronti tendenzialmente negativi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Allegato 1 - Criteri riparto Fondo Ricerca e Giovani
Descrizione: Delibere di Senato e CdA relative al riparto del Fondo Ricerca & Giovani
Dettagli:
File: E3 Allegato 01_FRG.pdf

- **Titolo:** Allegato 2 - Progetto Attraction +
Descrizione: Delibere Senato e CdA relative al Progetto "Rafforzamento e attrattività del sistema ricerca"
Dettagli:
File: E3. Allegato 02_Attraction+.pdf

- **Titolo:** Allegato 3 - Campagne di scavo
Descrizione: Finanziamento di Ateneo per progetto "Campagne di scavo e di ricognizione archeologiche" Delibera n. 63/2022 del Consiglio di Amministrazione del 28/02/2022
Dettagli:
File: E3 Allegato 03_Scavi.pdf

- **Titolo:** Allegato 4 - Progetto "Contributo alla Ricerca"
Descrizione: Progetto "Contributo alla Ricerca" * Delibera n. 382/2023 del Consiglio di Amministrazione del 28/11/2023
Dettagli:
File: Allegato_04_CdA_delibera_Contributo alla ricerca.pdf

- **Titolo:** Allegato 5 - Ripartizione borse dottorato ciclo XL
Descrizione: Delibere Ripartizione borse dottorato ciclo XL
Dettagli:
File: Allegato 05_Delibere SAFD e Organi Ripartizione Borse PhD cicloXL.pdf

- **Titolo:** Allegato 6 - Ripartizione borse dottorato ciclo XXXIX
Descrizione: Delibere Ripartizione borse dottorato ciclo XXXIX
Dettagli:
File: Allegato 06_Delibere SAFD e Organi Ripartizione Borse PhD cicloXXXIX.pdf

- **Titolo:** Allegato 7 - Verbale di Riesame e Piano di Miglioramento ECM
Descrizione: Verbale di Riesame e Piano di Miglioramento ECM
Dettagli:
File: Allegato 07 MD 93 Verbale riesame e piano di miglioramento_2023.pdf

- **Titolo:** Allegato 8 - Rapporto Certiquality ECM

Descrizione:Rapporto Certiquality ECM

Dettagli:

File:Allegato_08_Rapporto Certiquality.pdf

- **Titolo:**Allegato 9 - Regolamento di incentivazione alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati attraverso bandi competitivi europei e internazionali.

Descrizione:Regolamento di incentivazione alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati attraverso bandi competitivi europei e internazionali.

Dettagli:

File:Allegato 09_ Regolamento di incentivazione alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati attraverso bandi competitivi euro.pdf

- **Titolo:**Allegato 10 - Regolamento fondo premialità

Descrizione:Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità

Dettagli:

File:Allegato 10_REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DEL FONDO DI ATENEO PER LA PREMIALITA_ AI SENSI DELL_ART. 9 DELLA LEGGE N. 240 2010.pdf

- **Titolo:**Allegato 11 - Regolamento Conto terzi

Descrizione:Regolamento relativo ai contratti e convenzioni per attività di autofinanziamento in collaborazione o per conto terzi

Dettagli:

File:Allegato 11_RegEntrateAutofinUniPV-Collab-ContoTerzi-Dal01-01-2024.pdf
