

I processi di Assicurazione della Qualità

di Stefana Milioto

SOMMARIO. 1. L'Assicurazione della Qualità nelle Università italiane – 2. L'Assicurazione della Qualità nell'Università di Palermo – 3. L'Assicurazione della Qualità esterna – 4. Qualità e autonomia.

1. *L'Assicurazione della Qualità nelle Università italiane*

Negli ultimi quindici anni, il tema dell'Assicurazione della Qualità (AQ) ha progressivamente assunto un ruolo sempre più centrale nel sistema universitario. La Qualità, infatti, non si esaurisce nella verifica della conformità a standard prestabiliti ma rappresenta uno strumento di scelte nella programmazione strategica e della responsabilità dell'Ateneo. La Qualità si configura come il grado di coerenza tra obiettivi dichiarati, azioni identificate, risorse impiegate e risultati conseguiti nelle missioni istituzionali – didattica, ricerca, terza missione/impatto sociale – assumendo una dimensione che è al tempo stesso organizzativa, strategica e culturale.

Il modello italiano dell'Assicurazione della Qualità aderisce a quello degli standard europei (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* – ESG). La sua evoluzione si è consolidata attraverso il modello AVA – Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento. Da ultimo, il modello AVA 3 ha esteso il perimetro della valutazione anche ai Corsi di Dottorato di Ricerca, in coerenza con il D.M. 226/2021 e con gli standard europei ESG.

In questo quadro, l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) esercita una funzione di verifica esterna che si integra con gli indirizzi generali del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) la quale, tra le altre cose, riguarda:

- *l'accREDITAMENTO iniziale* che consiste nell'autorizzazione da parte del MUR ad attivare un nuovo ateneo e corsi di studio. Tale autorizzazione è rilasciata tenendo conto della valutazione dell'ANVUR sul possesso di requisiti didattici, di qualificazione della ricerca, strutturali, organizzativi e di sostenibilità economico-finanziaria;

- *l'accREDITAMENTO periodico* che consiste nella verifica della persistenza dei requisiti che hanno permesso l'accREDITAMENTO iniziale dell'ateneo e

del possesso di ulteriori requisiti di qualità, efficienza ed efficacia delle attività svolte, considerando anche indicatori qualitativi e quantitativi. L'accreditamento periodico degli atenei si svolge con cadenza almeno quinquennale ed è formalizzato con decreto del MUR sulla base del rapporto di valutazione redatto dall'ANVUR.

2. *L'Assicurazione della Qualità nell'Università di Palermo*

2.1. *Politiche per la Qualità*

L'Università degli Studi di Palermo (UniPa) ha progressivamente incorporato il paradigma della Qualità nel proprio ordinamento interno, attribuendogli rilievo statutario. Infatti, l'art. 1, comma 9, dello Statuto¹ recita: «L'Università promuove il miglioramento continuo del sistema di assicurazione della qualità per le attività didattiche, di ricerca, terza missione, amministrative, tecniche, bibliotecarie, socio-sanitarie e supporto agli studenti, attraverso procedure di monitoraggio, autovalutazione e valutazione, secondo criteri di indipendenza, terzietà e trasparenza. A tali fini l'Università istituisce anche appositi meccanismi premiali, in modo da determinare una corretta gestione delle risorse e una programmazione coerente ed efficace degli interventi. Promuove e favorisce, inoltre, il miglioramento continuo della qualità della didattica e dell'apprendimento e l'elaborazione critica delle conoscenze».

Questa previsione non ha solo valore programmatico in quanto trova concreta attuazione nella stretta integrazione tra sistema di Assicurazione della Qualità e Piano Strategico di Ateneo 2024-2027.² Il piano strategico si articola lungo sette Linee per ciascuna delle quali sono identificati obiettivi e, per ciascuno di loro, sono individuate le azioni da intraprendere, necessarie al loro raggiungimento, identificando indicatori quantitativi e target. Per ogni obiettivo e correlato gruppo di azioni è indicata la correlazione con le sei Missioni del PNRR: M1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; M2 – Rivoluzione verde e transizione ecologica; M3 – Infrastrutture per una mobilità sostenibile; M4 – Istruzione e ricerca; M5 – Coesione e inclusione; M6 – Salute. Sono altresì richiamati i 17 Obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile, evidenziando come ciascuno degli interventi previsti nella Programmazione Strategica dell'Ateneo intenda contribuire al loro raggiungimento.

L'Università degli Studi di Palermo, coerentemente con la propria

visione, missione, principi e valori e in linea con gli indirizzi strategici definiti nel proprio Piano, formula le Politiche per la Qualità,³ ispirate agli ESG, definendo gli obiettivi e gli indirizzi generali da perseguire ai fini del miglioramento continuo. Tali Politiche hanno l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi per la qualità della didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali che coinvolgono i macro-ambiti strategici così declinati:

- *Alta formazione generatrice di futuro e strumento di inclusione.*
L'Università di Palermo costituisce un presidio democratico e un agente di sviluppo culturale per il territorio e, pertanto, mette in atto politiche perché gli studenti meritevoli possano completare il percorso formativo. Un'importante opportunità è rappresentata dalle attività di didattica innovativa a cura del Teaching Learning Centre – Centro per l'innovazione e il miglioramento della didattica universitaria.
- *Ricerca per il progresso delle conoscenze e il miglioramento della qualità della vita.*
Il raggiungimento di elevati standard di qualità costituisce un obiettivo chiave nella ricerca che determina il carattere distintivo dell'attività didattica. L'Ateneo sviluppa ricerche innovative, interagisce con il territorio contribuendo al progresso culturale, civile ed economico della società.
- *UniPa come agente di sviluppo del territorio e della società.*
La Terza Missione/Impatto Sociale dell'Ateneo costituisce un motore propulsivo attraverso i suoi Dipartimenti che assumono il ruolo di interlocutori privilegiati di un dialogo con le amministrazioni territoriali di riferimento, le istituzioni, le associazioni datoriali e le singole realtà imprenditoriali così come con le categorie professionali e l'articolato mondo del non profit.
- *L'Ateneo crocevia di incontri di paesi e culture diverse*
Le collaborazioni scientifiche e didattiche e gli scambi con studiosi di altri Paesi assicurano all'Ateneo l'apertura e la fecondità che solo il confronto con esperienze diverse può garantire.
- *Sostenibilità, digitalizzazione, benessere e inclusione*
L'Università di Palermo è uno dei principali attori del territorio siciliano, con la sua comunità di studenti e personale di oltre 50.000 unità e il suo bilancio dell'ordine dei 300 MLN €/annui. L'Ateneo contribuisce direttamente alla sostenibilità, non soltanto attraverso la formazione e la ricerca, ma anche con scelte energetiche, di mobilità

e di approvvigionamento sostenibili, in grado di diminuire gli impatti ambientali, sociali ed economici delle attività connesse con i propri ruoli istituzionali.

2.2 *Architettura del sistema di Assicurazione della Qualità*

Il sistema di Assicurazione della Qualità di UniPa si fonda su un modello circolare di pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame (Plan-Do-Check-Act). La sua architettura è definita nelle Linee guida di AQ⁴ in Ateneo che, a partire dalla ridefinizione dei processi e delle responsabilità di gestione del sistema AQ, sono state oggetto di aggiornamento anche alla luce del nuovo modello AVA 3. Tali linee guida descrivono i principi generali e gli elementi chiave del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, illustrano le procedure, i ruoli e le funzioni previsti per la sua pianificazione, attuazione e verifica, con lo scopo di portare a conoscenza degli *stakeholder* interni ed esterni all'Ateneo, la gestione dei processi attraverso cui sono realizzate le politiche di Ateneo in materia di qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali in una logica orientata al miglioramento continuo. La tensione al miglioramento implica anche una gestione sistematica dei flussi informativi che consentano una verifica delle comunicazioni che è descritta nel manuale dei flussi informativi.⁵

I macro-processi per il Sistema di Qualità consistono:

- nella definizione degli obiettivi e delle strategie attraverso il piano strategico di Ateneo e dei Dipartimenti;
- nell'erogazione dei servizi e gestione delle risorse impiegando mezzi necessari per conseguire gli obiettivi;
- nel monitoraggio continuo effettuato a diversi livelli;
- nel riesame e nell'attuazione del miglioramento continuo attraverso i Dipartimenti, Corsi di studio, Corsi di Dottorato di Ricerca e Scuola di Medicina e Chirurgia;
- nella valutazione per verificare l'efficacia del sistema AQ.

I responsabili, a livello di Ateneo, per l'adeguato svolgimento delle procedure di AQ sono:

- gli Organi di Governo che stabiliscono la Politica e gli obiettivi generali e specifici di AQ e assicurano la disponibilità delle risorse finanziarie, umane e strutturali necessarie all'attuazione e al controllo del

Sistema di AQ;

- il PQA che definisce la struttura del Sistema di AQ di Ateneo;
- il Nucleo di valutazione di Ateneo che valuta l'efficacia complessiva della gestione AQ di Ateneo;
- la Commissione Paritetica Docenti-Studenti che formula proposte al Nucleo di Valutazione (NdV) per il miglioramento della qualità e dell'efficacia delle strutture didattiche.

I responsabili per l'AQ a livello periferico sono:

- il Dipartimento (commissioni AQ, consiglio, direttore, delegati) che organizza il Sistema di AQ dipartimentale, effettua le attività di misurazione, monitoraggio e miglioramento previste dal Sistema di AQ di Dipartimento;
- il Corso di Studi che organizza il Sistema di AQ, effettua le attività di misurazione, monitoraggio e miglioramento previste dal Sistema di AQ del Corso di Studi;
- il Corso di Dottorato di Ricerca, che progetta il processo formativo, definisce gli obiettivi e le strategie e la distribuzione delle risorse, anche sulla base delle opinioni dei dottorandi.

Il riesame annuale del sistema di AQ di Ateneo rappresenta il momento centrale di tutti i processi⁶ elaborato a valle della relazione del PQA⁷ e del Nucleo di Valutazione.⁸ Esso non si limita a una ricognizione formale, ma mira a valutare criticamente l'idoneità e l'efficacia complessiva del sistema AQ rispetto agli obiettivi strategici. I risultati in uscita costituiscono elementi in entrata del riesame del sistema di governo⁹ i cui esiti possono appartenere modifiche nell'assetto di governo come, per esempio, modifiche statutarie.

Il sistema AQ implica la diffusione di dati e di informazioni accessibili dai siti istituzionali (sito Assicurazione della Qualità – AQ) e lo sviluppo di canali di informazione e comunicazione.

2.3 Organi che sovrintendono i processi AQ a livello di Ateneo

All'interno del sistema AQ a livello di Ateneo assumono ruoli rilevanti i seguenti organi di Ateneo:

- *Le commissioni paritetiche docenti-studenti* (CPDS), a diretto contatto con gli studenti e i docenti, sono i primi valutatori che svolgono attività di verifica della qualità dell'offerta formativa e dei servizi offerti agli

studenti. In conformità al D.Lgs. n. 19/2012, le CPDS elaborano una relazione annuale contenente analisi, osservazioni e proposte di miglioramento. Essa tiene conto anche dei risultati delle rilevazioni dell'opinione degli studenti. Alle CPDS è possibile comunicare suggerimenti, segnalazioni o reclami, anche in forma anonima, attraverso un modulo presente sulla pagina web di ciascuna Commissione.

- *Il Presidio di Qualità* promuove la cultura e il miglioramento continuo della qualità in Ateneo proponendo metodi, strumenti e procedure per il raggiungimento degli obiettivi di Assicurazione della Qualità. Infatti, il PQA supervisiona i processi supportando gli attori del sistema AQ mediante linee guida, indicazioni operative e format, nonché organizzando incontri per la formazione e la diffusione di tali strumenti. Il riesame delle attività dei CdS, dei corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti è sistematicamente svolto secondo responsabilità, modalità e tempistiche previste dalle suddette Linee Guida AQ. Il PQA illustra gli esiti del processo in relazioni presentate agli organi di governo, riportando gli aspetti più importanti e le proposte di interesse generale, affinché possano essere identificate azioni migliorative a livello centrale di Ateneo. A chiusura dei processi, il PQA elabora report di analisi, monitorando il corretto svolgimento delle procedure in conformità al modello AVA, alle direttive degli organi di governo e alle Linee Guida del PQA stesso e, al contempo, verificando l'efficacia delle azioni migliorative programmate. I report restituiscono necessari feedback a CdS, Dipartimenti, CPDS e sono messi a disposizione del Nucleo di Valutazione per la valutazione dell'efficacia del Sistema di AQ e degli organi di governo per l'immissione di azioni correttive e per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ. La verifica dell'efficacia delle azioni di miglioramento in esito all'attività di riesame è effettuata dal PQA nelle relazioni dell'anno successivo. L'insieme delle relazioni prodotte annualmente dal PQA⁸ costituisce uno degli input fondamentali del Riesame di AQ di Ateneo.
- *Il Nucleo di Valutazione* è l'organo di Ateneo responsabile della verifica della qualità della formazione e della ricerca e assolve le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, di cui all'art. 14 del d.lgs. 150/2009, nell'ambito della Valutazione della performance. Esprime parere vincolante sull'istituzione dei corsi di studio. Analizza i risultati delle opinioni degli studenti con una relazione inviata all'ANVUR.

Valuta l'AQ a livello di CdS e di Ateneo. Elabora una relazione annuale che invia agli organi di governo e al MUR.

3. *L'Assicurazione della Qualità esterna*

L'Assicurazione di Qualità esterna è di competenza ministeriale, degli enti internazionali di accreditamento e delle agenzie di valutazione. Essa consiste nell'accertare l'efficacia del sistema di Assicurazione di Qualità interna dell'Ateneo.

La verifica esterna condotta dall'ANVUR attraverso il processo di accreditamento periodico della Sede e dei Corsi di Studio avviene attraverso la valutazione della Sede, dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti. Secondo il modello AVA 3, la valutazione sui requisiti della Sede riguarda:

- Ambito A – Strategia, Pianificazione e Organizzazione. Si valuta la definizione, formalizzazione e realizzazione, attraverso politiche e strategie, di una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali.
- Ambito B – Gestione delle Risorse. Si valuta la gestione delle risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione.
- Ambito C – Assicurazione della Qualità. Si verifica se l'Ateneo è dotato di un sistema di autovalutazione dei Corsi di Studio, Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti, attraverso attività di monitoraggio e riesame dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale.
- Ambito D – Qualità della didattica e dei servizi agli studenti. Si verifica se l'Ateneo ha una chiara visione complessiva della programmazione e dell'articolazione dell'offerta formativa, anche in relazione al contesto di riferimento nazionale e internazionale.
- Ambito E – Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale. Si valuta se l'Ateneo ha 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.

In totale, all'interno dei suddetti ambiti sono declinati 24 Punti di Attenzione ciascuno dei quali è valutato con un giudizio tra le seguenti categorie:

- Pienamente soddisfacente
- Soddisfacente
- Parzialmente soddisfacente
- Non soddisfacente

La prima fase del processo di accreditamento prevede l'autovalutazione da parte dell'Ateneo che carica in apposita piattaforma dell'ANVUR. La Commissione di esperti valutatori, dopo un'analisi della documentazione presentata, svolge la visita a distanza dei corsi di studio (con eccezione del corso di laurea magistrale in Medicina e Chirurgia che è visitato in presenza) e la visita istituzionale in presenza con l'obiettivo di favorire un confronto diretto tra gli esperti e le diverse componenti dell'Ateneo per raccogliere informazioni sugli ambiti oggetto di valutazione. A conclusione del processo, l'ANVUR invia all'Ateneo le valutazioni preliminari delle Schede di Valutazione di Sede, Dipartimenti, Corsi di Dottorato di Ricerca e Corsi di studio oggetto della visita, per eventuali controdeduzioni da parte dell'Ateneo. Quindi, ricevute e analizzate le eventuali controdeduzioni, l'ANVUR elabora il rapporto finale di valutazione. Per quanto riguarda la Sede, il giudizio finale rientra in uno della seguente scala di gradazione:

- Pienamente soddisfacente (durata di 5 anni)
- Soddisfacente (durata di 5 anni)
- Condizionato (durata massima di 2 anni)
- Non accreditamento (soppressione della sede)

L'esito dell'accREDITAMENTO non assume solo valore certificativo ma costituisce strumento di trasparenza verso la comunità accademica e verso la società, rafforzando la dimensione di responsabilità pubblica dell'Ateneo.

4. *Qualità e autonomia*

L'esperienza dell'Università degli Studi di Palermo evidenzia come l'Assicurazione della Qualità rappresenta una modalità di esercizio consapevole nella quale la misurazione dei risultati e la verifica dell'efficacia

diventano strumenti di autogoverno. In questa prospettiva, la Qualità si configura come principio ordinatore dell'organizzazione universitaria, capace di connettere programmazione, gestione e valutazione in un ciclo continuo di miglioramento. La sua piena integrazione con il sistema di governo delinea un modello di *governance* nel quale responsabilità, trasparenza e sostenibilità costituiscono elementi fondamentali.

1. Statuto dell'Università di Palermo, Statuto dell'Università degli Studi di Palermo – D.R. n. 8727 del 07/08/2025 (pubblicato nella G.U.R.I. n. 194 del 22/08/2025 e nell'Albo Ufficiale di Ateneo al n.3277 del 02/09/2025, in vigore dal 08/09/2025)
2. Piano strategico di Ateneo 2024/27 approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 30/01/24 e aggiornato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 29/05/25
3. Politiche per la Qualità di Ateneo approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24/07/24
4. Linee guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità in Ateneo aggiornate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 10/04/2025
5. Manuale dei flussi informativi dei processi di assicurazione della qualità, aggiornato dal PQA il 9/06/25
6. Riesame del sistema di AQ di Ateneo 2024 approvato dal Consiglio di Amministrazione il 18/12/2024
7. Relazione del PQA sul sistema AQ e relative attività, approvato dal PQA nella seduta del 06/12/2024
8. Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo approvata dal Nucleo di valutazione il 30/10/2024
9. Riesame del sistema di governo di Ateneo approvato dal Consiglio di Amministrazione il 18/12/2024

Abstract

Il sistema di Assicurazione della Qualità garantisce la Qualità che per l'Università è la capacità di porsi obiettivi di valore e di raggiungerli, utilizzando strumenti per misurare l'efficacia delle azioni confrontando i risultati con gli obiettivi stabiliti. Questo sistema si basa sul modello Plan-Do-Check-Act governato dall'architettura del sistema AQ.

The Quality Assurance Processes

The Quality Assurance system ensures Quality, which for the University is the ability to set valuable goals and achieve them, using tools to measure the effectiveness of actions by comparing the results with the established objectives. This system is based on the Plan-Do-Check-Act model governed by the architecture of the Quality Assurance system.