

D1. Struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo

Organizzazione degli Organi di Governo e delle responsabilità politiche

L'organizzazione e le responsabilità politiche dell'Ateneo sono rappresentate nell'organigramma sotto riportato in Fig. 1. L'organigramma illustra, inoltre, la struttura predisposta per la gestione del sistema qualità dei corsi di studio attivati dall'Ateneo.

Gli organi centrali di Governo sono:

- 1) Il **Rettore**: è il rappresentante legale dell'Università e svolge funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, assumendo la responsabilità del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Nell'esercizio delle sue funzioni, il Rettore si avvale di Pro-Rettori e Delegati sui diversi ambiti di competenza. In particolare, il Rettore nomina un **Pro-rettore con delega alla didattica** che normalmente presiede in sua vece la **Commissione 'Programmazione e Sviluppo della Didattica'**. Si tratta di una Commissione istruttorie del Senato Accademico preposta alla definizione delle politiche di sviluppo e razionalizzazione dell'offerta formativa di Ateneo e all'analisi dei criteri per la ripartizione di risorse destinate alla didattica.
- 2) Il **Senato Accademico**: esercita tutte le competenze relative alla programmazione, allo sviluppo, al coordinamento e alla valutazione dell'attività didattica e di ricerca, nel rispetto delle attribuzioni dei Dipartimenti, delle Facoltà, del Nucleo di Valutazione e del Consiglio di amministrazione.
- 3) Il **Consiglio di Amministrazione**: svolge funzioni di indirizzo strategico e di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo.

La gestione del processo didattico e le relative responsabilità possono essere meglio descritte ai presenti fini articolando la struttura in due distinti settori, il primo deputato alle responsabilità legate alla definizione della programmazione didattica e all'erogazione di tutti i servizi connessi e il secondo alla gestione dei processi 'qualità'.

Alla definizione della programmazione didattica ed alla erogazione di tutti i servizi connessi provvedono gli organi di seguito elencati:

1. il **Dipartimento**: è la struttura organizzativa primaria dell'Ateneo, preposta allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa. Pertanto, in base alla L.240/10 e al nuovo Statuto di autonomia dell'Ateneo, al Dipartimento sono attribuite anche le responsabilità didattiche e di funzionamento dei corsi di studio. La responsabilità gestionale del Dipartimento è attribuita al Direttore che presiede anche il Consiglio di Dipartimento, organo di coordinamento, indirizzo e verifica dell'attività scientifica e didattica del Dipartimento;
2. il **Consiglio Didattico**: è la struttura preposta al coordinamento didattico dei corsi di studio ad essa afferenti, nel rispetto delle competenze e delle indicazioni dei Dipartimenti, che concorrono alla loro organizzazione, e della Facoltà, ove istituita. Le funzioni del Consiglio didattico possono essere esercitate direttamente dal Consiglio di Dipartimento qualora al Dipartimento afferisca un numero ridotto di corsi di studio omogenei fra loro;

3. la **Facoltà**: può essere istituita come struttura di raccordo tra due o più Dipartimenti, raggruppati secondo criteri di affinità disciplinare e per esigenze funzionali, con compiti di coordinamento delle attività didattiche e di gestione dei servizi comuni;
4. il **Responsabile del Corso di Studio**: ha il compito di seguire la progettazione, lo svolgimento e la verifica dell'intero corso ed è il garante a livello periferico di tutto il processo di Assicurazione di Qualità del Corso di Studio e coordina l'attività di redazione della Scheda SUA. Il Responsabile del Corso di Studio è nominato dal Consiglio didattico competente e coordina il Gruppo di Gestione per la Qualità del CDS.

Ai fini dell'implementazione del 'Sistema di Assicurazione Qualità' sono stati istituiti i seguenti organi:

1. il **Presidio della Qualità**: è l'organo centrale a cui sono stati attribuiti i compiti di: promuovere la cultura della qualità nell'Ateneo, attuare la politica per la qualità definita dagli organi politici di Ateneo, sovrintendere allo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di Assicurazione della Qualità di tutto l'Ateneo, proporre strumenti comuni per l'Assicurazione della Qualità e adeguati interventi formativi ai fini della loro applicazione, garantire la capacità di miglioramento continuo dei processi primari (erogazione dei servizi formativi) dell'Ateneo nonché dell'efficacia e dell'efficienza delle strutture che li erogano e assicurare il monitoraggio delle procedure di Assicurazione Qualità dell'Ateneo affinché ne sia garantita l'adeguatezza e l'uniformità. In particolare, per quanto concerne le attività formative, compete al Presidio della Qualità di Ateneo l'organizzazione e la verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA di ciascun Corso di Studio dell'Ateneo, dello svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità per le attività didattiche, dell'attività del Riesame dei Corsi di Studio, dei flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche docenti-studenti, nonché la valutazione dell'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze. Il Presidio, inoltre, fornisce il necessario supporto ai Corsi di Studio, ai loro Referenti e ai Direttori di Dipartimento per le attività che li riguardano. Il Presidio della Qualità di Ateneo è affiancato da cinque presidi di area:
 - Presidio Area Giuridico-economico-politica
 - Presidio Area Ingegneristica
 - Presidio Area Medica
 - Presidio Area Scientifica
 - Presidio Area Umanistica
2. il **Gruppo di lavoro per il supporto amministrativo al Presidio della Qualità**: garantisce il necessario supporto tecnico e amministrativo al Presidio della Qualità di Ateneo, e in particolare il supporto ai Referenti e Direttori di Dipartimento per le attività comuni, il supporto all'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-CDS, i flussi informativi fra i vari attori coinvolti;
3. il **Gruppo di gestione della qualità**: ha compiti di vigilanza, promozione della politica della qualità a livello del corso di studio, individuazione delle necessarie azioni correttive e verifica della loro attuazione. Coordina la compilazione della scheda SUA-CDS. Assume, inoltre, il compito di Gruppo di riesame e, pertanto, redige il rapporto di riesame annuale;
4. la **Commissione Paritetica docenti-studenti**: è istituita presso ogni Dipartimento oppure Facoltà, ove esistente, con compiti di divulgazione delle politiche di qualità dell'Ateneo nei confronti degli studenti, monitoraggio degli indicatori di risultato del processo didattico, proposta al Nucleo per il miglioramento della qualità e dell'efficacia delle strutture didattiche. La Commissione redige, inoltre, una relazione annuale che riesamina le attività svolte, evidenzia le criticità riscontrate e le proposte avanzate;

5. **il Nucleo di Valutazione:** valuta l'efficacia complessiva della gestione in Assicurazione Qualità della didattica accertando, in particolare, se l'organizzazione e l'attività documentata dal Presidio della Qualità siano strutturate in modo efficace nel mettere in atto l'assicurazione qualità, se gli Organi di Governo, dell'Ateneo e dei Corsi di studio, tengano conto dell'attività e delle indicazioni del Presidio della Qualità e delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti, se l'organizzazione dell'Ateneo compia tutte le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il Nucleo, inoltre, verifica la persistenza dei requisiti per l'accreditamento iniziale e periodico dei corsi e delle sedi, verifica la corretta redazione dei rapporti di riesame e formula raccomandazioni per il miglioramento della qualità della didattica.

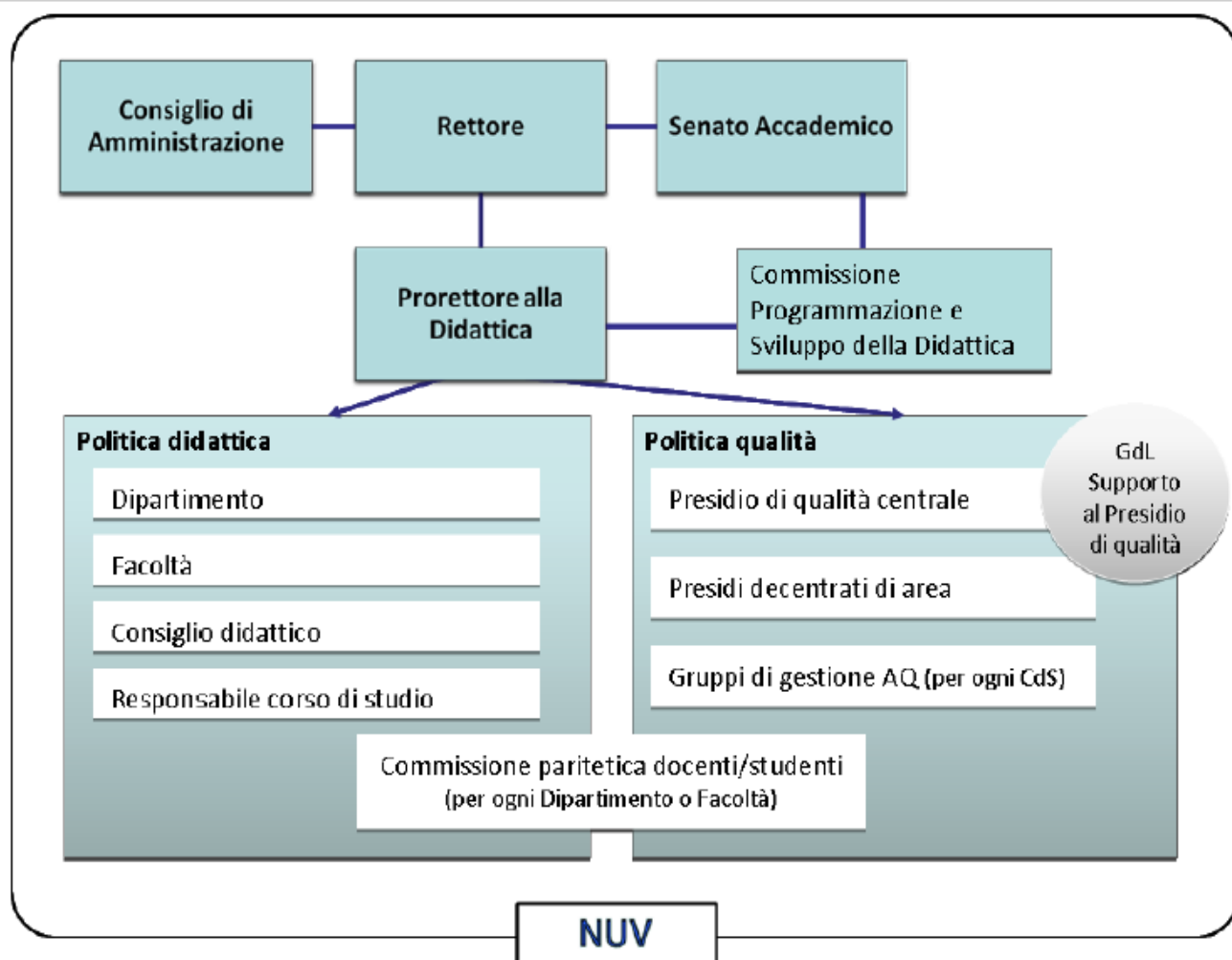


Fig. 1 - L'organizzazione e le responsabilità politiche dell'Ateneo

Con particolare riferimento al Presidio della Qualità di Ateneo, che si compone delle seguenti funzioni:

1. Coordinatore del Presidio della Qualità;
2. Membri del Presidio della Qualità;
3. Gruppo di lavoro a supporto del Presidio della Qualità;

viene riportato in Fig. 2 l'organigramma

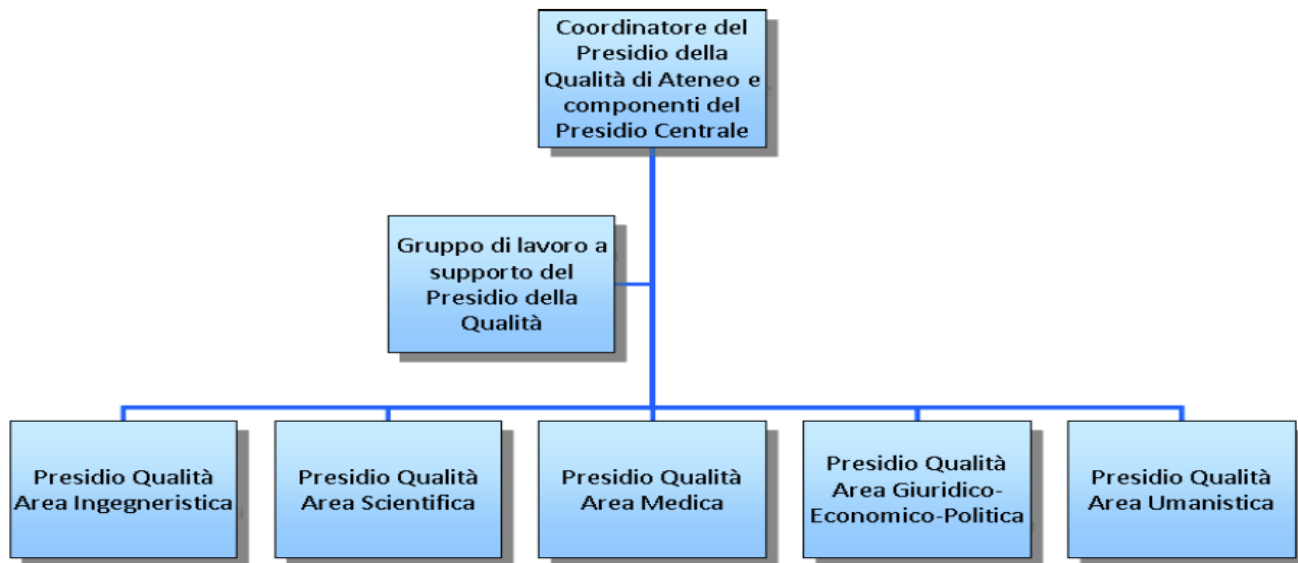


Fig. 2 - Organigramma del Presidio della Qualità

In Fig. 3 si riporta invece l'organigramma relativo alla struttura dell'Assicurazione della Qualità di Ateneo.

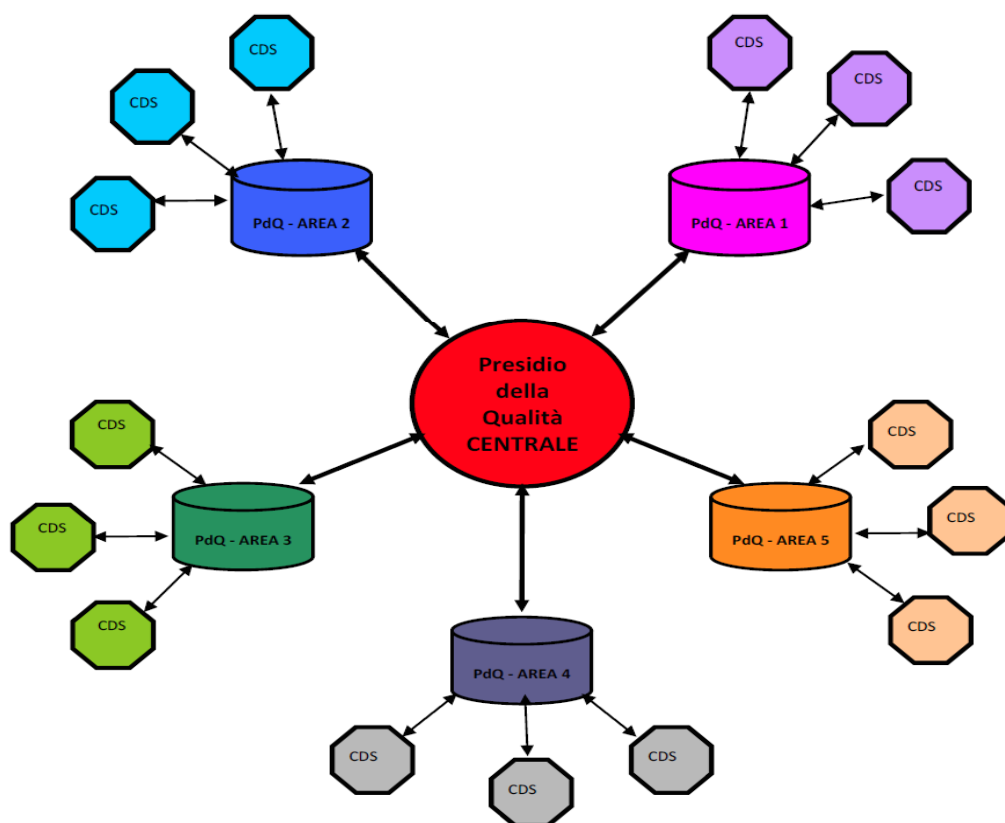
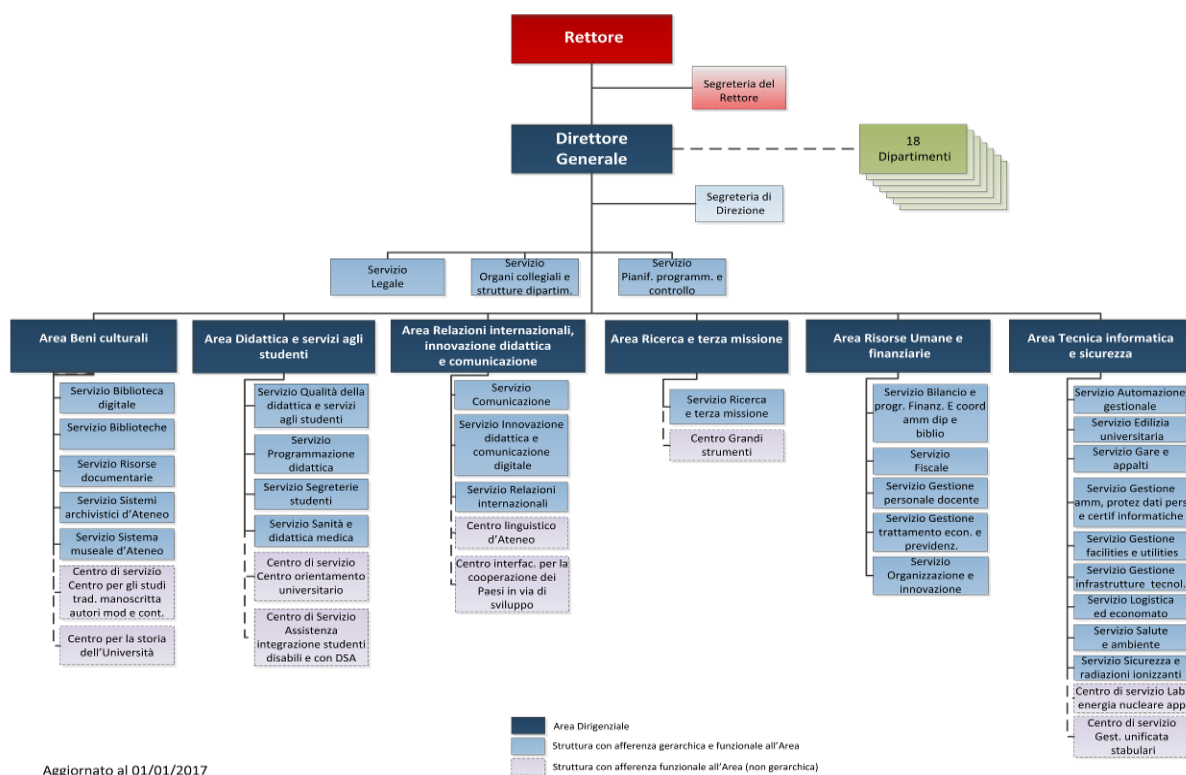


Fig. 3 - Organigramma relativo alla struttura della Assicurazione Qualità di Ateneo

Organizzazione gestionale e amministrativa

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo 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 è mostrato nella figura sottostante e prevede nella figura del Direttore Generale, in accordo con la Legge 240/2010 e il Dlgs 165/01 il vertice di tutto l'apparato tecnico e amministrativo. Il riporto organizzativo di I livello del Direttore Generale, è rappresentato dalle Aree Dirigenziali che sono affidate alla responsabilità di un dirigente (evidenziate nell'organigramma sottostante dal colore giallo delle caselle). L'articolazione interna delle Aree dirigenziali prevede, quali strutture di secondo livello, i Servizi, di norma retti da personale di categoria EP.



Le strutture periferiche sono rappresentate prevalentemente dai Dipartimenti. In relazione all'organizzazione dipartimentale la legge di riforma del sistema universitario italiano ha introdotto alcune significative ed importanti innovazioni imponendo una riorganizzazione che garantisca un diverso e maggior dimensionamento delle strutture dipartimentali e affidando alle stesse anche la responsabilità delle attività didattiche oltre a quelle di ricerca¹.

¹ In particolare il c.2 dell'art.1 L 240/2010 ha obbligato le università statali a modificare i propri statuti in tema di articolazione interna, con l'osservanza di precisi vincoli e criteri ispirati al principio della semplificazione dell'articolazione interna, "con contestuale attribuzione al dipartimento delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie".

Il Nuovo Statuto dell'Università degli Studi di Pavia, entrato in vigore l'11/4/2012, e il Nuovo Regolamento generale di Ateneo in vigore dal 26/7/2012, hanno recepito le normative ministeriali di cui sopra e hanno dato avvio ad una fase di profonda riorganizzazione delle strutture decentrate.

inizialmente si è passati da 49 a 17 dipartimenti, aumentati dal 1° gennaio 2013 a 18 unità, in seguito alla proposta di istituzione avvenuta il 19/11/2012 di un nuovo dipartimento.

Nel frattempo, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26/06/2012 approvava la "Riorganizzazione delle strutture dipartimentali secondo un nuovo modello di servizio".

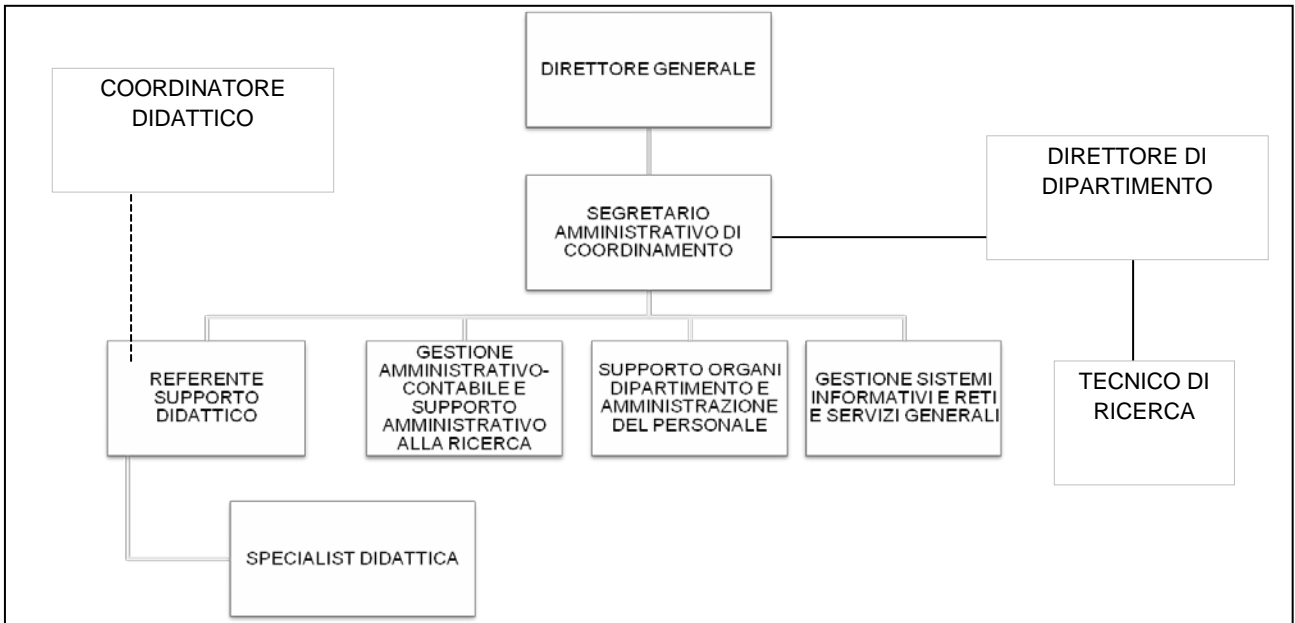
Il 'Modello di servizio' rappresenta un'iniziativa finalizzata ad implementare un progetto globale di 'cambiamento organizzativo' che, partendo dalla determinazione dei fattori critici, consenta una revisione dei processi di supporto in un'ottica di razionalizzazione e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa. La razionalizzazione prospettata ha previsto una prima fase di analisi delle principali attività che costituiscono i macro-processi istituzionali. L'obiettivo è stato identificare possibili interventi di reingegnerizzazione finalizzati a delineare in modo completo, chiaro e condiviso, una proposta operativa in termini di iter, responsabilità, attori e azioni alla luce delle rilevanti innovazioni introdotte dalla Legge di riforma universitaria, dal nuovo Statuto e dai nuovi regolamenti. Ciò al fine di pervenire ad una razionale configurazione dei modelli organizzativi da implementare per un miglior funzionamento delle nuove strutture gestionali dell'Ateneo che consenta di evitare ingiustificate disomogeneità procedurali, salti logici nei flussi informativi, dispersioni ed inefficienze e, soprattutto, induca la consapevolezza negli operatori universitari, a qualsiasi livello, che ogni attività si inserisce all'interno di un macro-processo complesso che coinvolge una molteplicità di strutture e dall'azione coordinata e collaborativa di tutti discende il buon funzionamento dalla macchina organizzativa dell'Ateneo.

La proposta di riorganizzazione prevede che il Direttore di Dipartimento, in quanto Responsabile della Struttura, eserciti tutte le attribuzioni strategiche e politiche di indirizzo, di rappresentanza, programmazione, coordinamento e controllo, sia decisore della spesa e delle entrate per autofinanziamento del Dipartimento e che abbia potere di firma contrattuale. Accanto e al servizio del Direttore di Dipartimento opera una nuova figura professionale (il Segretario Amministrativo di Coordinamento) alla quale è affidato il compito di coordinare il personale tecnico-amministrativo alla stessa destinato garantendo il rispetto delle linee-guida e la correttezza delle procedure di supporto definite in modo omogeneo dai diversi responsabili (Direttore Generale, Dirigenti, Capi Servizio). Al contempo, il SAC deve garantire al Direttore di Dipartimento che lo svolgimento dei servizi di supporto sia funzionale e coerente con il conseguimento degli obiettivi strategici relativi alla ricerca, alla didattica e al trasferimento tecnologico.

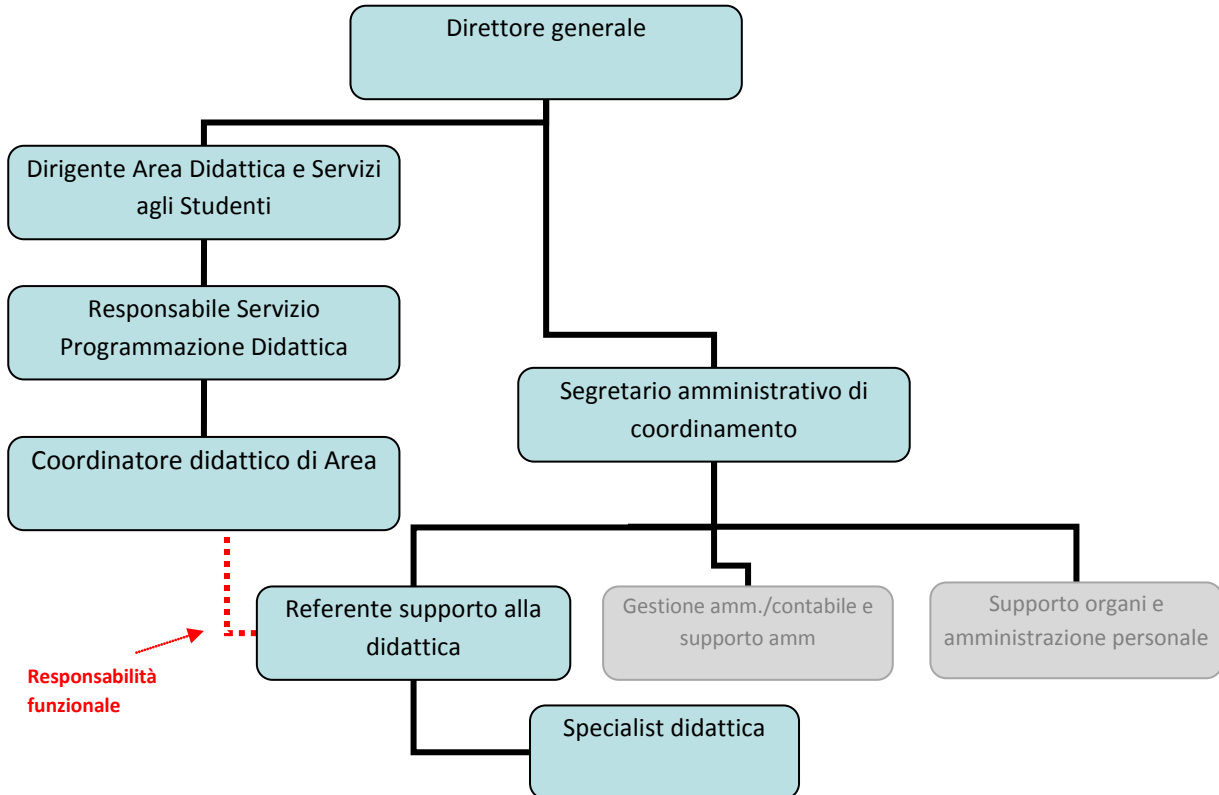
Con specifico riferimento al processo didattico, come si può osservare dall'organigramma 'tipo' delle strutture dipartimentali di seguito riportato, si è ritenuto fondamentale istituire anche una nuova figura professionale deputata al 'coordinamento': il coordinatore didattico cui compete il presidio dell'intero processo di supporto alla definizione dell'offerta formativa di Ateneo (Progettazione del corso di studio, erogazione degli insegnamenti, collaborazione allo svolgimento delle attività istituzionali che fanno capo al Servizio Programmazione didattica, monitoraggio dell'intero processo e verifica delle attività secondo linee guida e calendario, ecc.).

In particolare, per quanto riguarda il processo didattico, la normativa lascia all'autonomia degli Atenei l'opzione se prevedere o meno strutture di coordinamento delle attività didattiche svolte dai dipartimenti.

Nell'Ateneo di Pavia, al momento, sono state istituite strutture di coordinamento per due soli settori disciplinari (Medicina e Chirurgia e Ingegneria). In questo caso, ai coordinatori didattici è affidata anche la responsabilità diretta del personale afferente ai poli di servizio didattico. Le due differenti configurazioni organizzative sono evidenziate nei grafici sotto riportati.



Organigramma 'tipo' del supporto gestionale/amministrativo delle strutture dipartimentali



Coordinatori didattici responsabili funzionali degli addetti al supporto alla didattica

