

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

# Relazione annuale AVA Anno 2017

*(D.M. 987/2016, D. Lgs. 19/2012, art. 12 e art.14)*

*La sezione 2 “Valutazione della Performance” e le relative raccomandazioni della sezione 3 “Raccomandazioni e Suggerimenti” costituiscono la*  
***“Relazione del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2016”***  
*(art. 14, comma 4, lettera a del D.Lgs. 150/2009)*

30 Ottobre 2017

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Padova è composto da:

Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, Università di Bari "Aldo Moro", Presidente

Dott.ssa Paola Antonicelli, Humanitas University di Milano

Prof. Massimo Castagnaro, Università di Padova

Sig. Pietro Notarnicola, studente dell'Università di Padova

Sig. Marco Piccinini, studente dell'Università di Padova

Prof. Paolo Maria Scrimin, Università di Padova

Prof. Andrea Stella, professore emerito dell'Università di Padova

Prof. Nicola Torelli, Università di Trieste

Prof.ssa Arjuna Tuzzi, Università di Padova

e-mail: [nucleo.valutazione@unipd.it](mailto:nucleo.valutazione@unipd.it)

sito web: <http://www.unipd.it/nucleo>

## Indice

1.	VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ .....	3
1.1.	SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO .....	3
1.2.	SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI CDS .....	11
1.3.	RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI (E, SE EFFETTUATA, DEI LAUREANDI .....	19
1.4.	QUALITÀ DELLA RICERCA DIPARTIMENTALE .....	50
2.	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	62
3.	RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI.....	79

## Allegati



# 1. VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ

## 1.1. SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO

Fonti:

- Delibera del SA n.9 del 14.01.2013
- *“Politiche di Ateneo e programmazione A.A.2017/18”*, Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione (PAQD), marzo 2017
- *“Prospetto di sintesi delle attività svolte dal Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione (PAQD), in collaborazione con il Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica. Novembre 2015 – gennaio 2017”*, Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione (PAQD), 8 marzo 2017
- *“Il Sistema di Ateneo per la qualità della didattica e l’accreditamento – SADA”*, Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione (PAQD), 16 giugno 2017
- *“Resoconto del Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione sull’accoglimento delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione espresse nella relazione AVA 2016”*, Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione (PAQD), ottobre 2017
- *“Restituzione dei risultati delle audizioni dei corsi di studio da parte del Nucleo di Valutazione A.A.2016/17”*, Nucleo di Valutazione, 26 luglio 2017
- *“Rapporto Annuale 2015-2016”*, Nucleo di Valutazione, aprile 2017
- *“Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l’offerta formativa e la programmazione della didattica – a.a. 2018/19 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico”*, approvato dal SA il 19/09/2017
- Delibera del SA n.77 del 11/07/2017 *“Istituzione del Presidio della qualità dell’Ateneo - parere”* con allegato *“Linee guida per l’istituzione del Presidio della qualità dell’Ateneo (PQA)”*
- Delibera del SA n.254 del 25/07/2017 *“Istituzione del Presidio della qualità dell’Ateneo - parere”* con allegato *“Linee guida per l’istituzione del Presidio della qualità dell’Ateneo (PQA)”*
- Decreto rettorale n. 3.573/2017 *“Presidio della Qualità dell’Ateneo (PQA) – istituzione e nomina componenti triennio accademico 2017-2020” (Prot. 375.804 del 17.10.2017)*

Nel corso dell’a.a.2016/17 il NdV ha messo in atto una serie di azioni e analisi documentali per verificare l’effettiva attuazione ed efficacia del sistema di Assicurazione di Qualità (AQ) a livello di Ateneo, come previsto dall’art. 9 del D.Lgs. 19/2012 e ripreso dal D.M. 987/2016.

### **Audizioni dei Corsi di Studio (CdS)**

In particolare il NdV ha dato avvio e completato la prima fase del piano di audizioni dei CdS, approvato il 30/05/2016, esaminando 21 CdS su un totale di 33. Il campione è stato individuato tenendo conto di tutte le realtà presenti in Ateneo allo scopo di dare ampia rappresentatività all’offerta formativa e massima diffusione al processo.

Le audizioni hanno coinvolto tutti gli attori di AQ ai diversi livelli. Agli incontri sono stati invitati, in qualità di uditori, una rappresentanza del PAQD e il/i direttore/i di dipartimento coinvolto/i, mentre sono stati intervistati il Presidente del CdS, il Gruppo di Valutazione e Accreditamento (GAV), la CPdS e gli studenti in aula durante l’orario di lezione.

Le prime 21 audizioni, pur rappresentando una piccola parte rispetto all'intera offerta formativa dell'Ateneo, hanno interessato tutte le tipologie di CdS (lauree, lauree magistrali e lauree magistrali a ciclo unico), quasi tutte le scuole (7 su 8) e un elevato numero di dipartimenti (25 su 32). Questa ampia rappresentatività ha permesso di fornire importanti chiavi di lettura al NdV sul grado di attuazione del sistema di assicurazione della qualità a livello di Ateneo e dei singoli CdS e sulle interazioni tra i diversi attori dell'AQ, sia nel rapporto tra strutture centrali e strutture periferiche sia all'interno delle singole strutture periferiche (per maggiori approfondimenti si rinvia al paragrafo 1.2.1). Nel corso delle audizioni inoltre è emersa l'esigenza da parte del NdV di avviare, in parallelo, specifiche verifiche sulle iniziative promosse in Ateneo, sulle modalità adottate e sull'efficacia delle stesse.

### **Restituzione dei risultati delle audizioni dei CdS**

Il NdV ha ritenuto opportuno restituire, prima possibile, i risultati della prima fase di audizioni dei CdS all'Ateneo, organizzando una giornata *ad hoc* il 13 luglio 2017. L'evento è stato suddiviso in una prima parte in cui il NdV ha organizzato un incontro di carattere riservato con i membri della *governance* di Ateneo e tutti i componenti del PAQD e una seconda parte dedicata alla restituzione dei risultati in un incontro plenario con gli attori del sistema di AQ dei CdS esaminati.

I risultati delle audizioni, contenenti le valutazioni del NdV a livello di Ateneo e una serie di raccomandazioni dedicate in maniera specifica ai diversi attori del sistema di AQ (Presidenti dei CdS e GAV, ai Presidenti e ai componenti delle CPDS, Presidenti delle Scuole di Ateneo, Direttori di Dipartimento, Rappresentanti degli studenti, PAQD, organi di governo), sono stati raccolti nel documento "Restituzione dei risultati delle audizioni dei corsi di studio da parte del Nucleo di Valutazione (a.a.2016/17)" e nelle *slide* di presentazione utilizzate durante la giornata (cfr. <http://www.unipd.it/nucleo/audizioniCdS>). Il documento è stato inviato ai presidenti dei 173 CdS dell'Ateneo, ai presidenti delle 8 scuole, ai direttori dei 32 dipartimenti, a tutti i rappresentanti degli studenti e a tutti i membri del Consiglio degli Studenti. Il NdV ha prodotto, inoltre, per ciascun CdS esaminato, una specifica scheda di valutazione contenente le verifiche, le considerazioni e le raccomandazioni di dettaglio su alcuni punti di attenzione del requisito R3 di AVA 2.1.

### **Richieste al PAQD**

Per verificare l'effettiva attuazione del Sistema di Ateneo per la qualità della didattica e l'accreditamento (SADA) a livello di Ateneo, il NdV ha chiesto al PAQD:

- un resoconto sul grado di attuazione delle raccomandazioni espresse nella Relazione annuale 2016 (nota prot. n.14 del 18/09/2017);
- un approfondimento sull'utilizzo degli indicatori di attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa da parte dei vari soggetti coinvolti nel sistema di AQ e sulle azioni migliorative intraprese in Ateneo in seguito all'individuazione di eventuali criticità (nota prot. n.19 del 22/09/2017).

### **Incontri plenari NdV-PAQD**

In data 13/10/2017, il NdV è stato invitato dal PAQD a un incontro plenario durante il quale ha potuto prendere atto della programmazione delle prossime azioni di AQ e ha condiviso la necessità di programmare periodici incontri plenari per verificare lo stato di attuazione del sistema, anche in vista delle future visite CEV in Ateneo, programmate per novembre 2018.

Nelle pagine seguenti il NdV restituisce i risultati delle verifiche effettuate su specifici aspetti del sistema di AQ a livello di Ateneo e formula le proprie osservazioni e raccomandazioni.

## Audizioni dei CdS: risultati e raccomandazioni del NdV a livello di Ateneo

Nel corso delle audizioni sono emersi numerosi aspetti che chiamano in causa il ruolo centrale del PAQD nell'organizzazione delle attività di AQ dei CdS. Su questi il NdV esprime le seguenti raccomandazioni rivolte al PAQD:

### 1) *Percezione del ruolo del PAQD da parte dei CdS*

Aspetto emerso: alcuni CdS non hanno manifestato una corretta percezione del ruolo e delle funzioni del PAQD.

Raccomandazione: tale percezione potrebbe essere corretta da una migliore capillarità nell'azione di accompagnamento svolta del PAQD nei confronti degli attori del sistema di AQ dei CdS. Il NdV ritiene che debbano essere identificate modalità di comunicazione e interazione più sistematiche e specifiche con scuole, CdS, GAV e CPds, che sia data maggiore enfasi alla comunicazione diretta (*face-to-face* individuale e/o a piccoli gruppi di soggetti dell'AQ) e che si preveda, inoltre, un servizio di consulenza per l'elaborazione dei documenti, con *feedback* puntuali e specifici post-elaborazione. È importante che vi sia consapevolezza tra i soggetti coinvolti che l'attività finalizzata al miglioramento della qualità sia monitorata e utilizzata dai soggetti preposti.

### 2) *Attività di formazione degli attori dei processi di AQ*

Aspetto emerso: esigenza diffusa di una capillare azione di formazione su finalità e specifiche metodologie utilizzate nei processi di AQ dei CdS (es. analisi dei dati statistici, scelta di indicatori).

Raccomandazione: avviare e/o intensificare le attività di formazione a tutti i livelli di AQ, che appaiono particolarmente necessarie e urgenti per gli studenti coinvolti nei GAV e nelle CPds.

### 3) *Questionario per la rilevazione dell'opinione degli studenti*

Aspetti emersi: varie problematiche relative al questionario per la rilevazione dell'opinione degli studenti, già trattate nella sottosezione "*Relazione dell'opinione degli studenti (e, se effettuata, dei laureandi)*" (cfr. paragrafo 1.3).

Raccomandazioni:

- migliorare la percezione che gli attori della AQ di CdS hanno del ruolo dell'indagine come strumento di autovalutazione della qualità della didattica e aumentarne la visibilità;
- monitorare più diffusamente l'utilizzo dei dati in raccordo con il NdV e, ove necessario, validare i dati forniti ai CdS per le analisi;
- potenziare nei CdS la capacità di evidenziare specifiche criticità a partire dai risultati dell'opinione degli studenti;
- razionalizzare il numero dei questionari da compilare nei CdS che presentano insegnamenti con elevata suddivisione in moduli;
- prevedere nel questionario online una domanda a risposta aperta (di ampiezza limitata) nella quale gli studenti possano sviluppare proprie considerazioni in maniera articolata;
- identificare modalità per rendere più omogenea ed efficace la diffusione e la discussione dei dati tra i membri di GAV e CPds;
- aumentare la consapevolezza degli studenti sul ruolo e la rilevanza della rilevazione e sull'*accountability* delle strutture sull'utilizzo dei dati *ex-post*.

### 4) *Relazione annuale delle CPds*

Aspetto emerso: il confronto tra le Relazioni annuali delle CPds, redatte nel 2015 e nel 2016, ha evidenziato che indubbiamente il nuovo *format* ha permesso una maggior omogeneità, a scapito tuttavia di un esame analitico e approfondito dei problemi.

Raccomandazione: il Presidio, con l'introduzione del *format 2017*, che modifica sostanzialmente gli schemi utilizzati negli anni precedenti, ha già tenuto conto delle osservazioni formulate dal NdV nel corso delle audizioni. Il NdV apprezza lo sforzo di miglioramento e incoraggia il PAQD a continuare in tale direzione.

Nel corso delle audizioni sono emersi inoltre alcuni altri punti di attenzione che meritano particolare considerazione da parte degli organi di governo dell'Ateneo. Il NdV raccomanda in particolare:

- maggior attenzione al monitoraggio dell'andamento delle attività di *stage* e tirocinio, anche in funzione di un miglioramento dei flussi informativi agli studenti;
- maggiore efficacia dei flussi informativi e delle modalità di comunicazione delle attività formative internazionali;
- una più precisa identificazione delle procedure di presa in carico delle problematiche logistiche ed edilizie;
- presa in carico delle conseguenze negative delle conflittualità tra dipartimenti;
- identificazione di momenti di incontro tra la componente studentesca e gli organi di AQ per una maggiore diffusione della cultura della qualità;
- individuazione di modalità di incentivazione di funzione e ruoli degli attori del sistema di AQ, con particolare riferimento ai presidenti dei CdS.

### **Richieste al PAQD: resoconto sul grado di attuazione delle raccomandazioni del NdV espresse nella Relazione annuale 2016**

Nella Relazione annuale 2016 il NdV aveva espresso specifiche raccomandazioni sul sistema di AQ a livello di Ateneo.

Nel corso del 2017 molte di queste raccomandazioni sono state pienamente accolte (cfr. "*Resoconto del Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione sull'accoglimento delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione espresse nella relazione AVA 2016*" riportato nell'Allegato 1), in particolare è stato rafforzato il sistema complessivo di AQ creando una funzione di regia unica per le varie componenti (didattica, ricerca e terza missione) con l'istituzione del nuovo Presidio della Qualità dell'Ateneo (Delibera del SA n.77 del 11/07/2017, Delibera del CdA n.254 del 25/07/2017, Decreto rettorale n. 3.573/2017). Inoltre è stata recepita totalmente la raccomandazione del NdV sulla necessità di ridefinire lo schema comune delle relazioni annuali delle CPDs, al fine di agevolarne la lettura e la comparazione, nonché far emergere con chiarezza i fattori di criticità e le buone pratiche relative ai CdS della scuola.

Il NdV prende atto che altre raccomandazioni sono state parzialmente accolte o sono in fase di completo accoglimento come, ad esempio:

- l'avvio delle azioni del PAQD volte a consolidare il coordinamento e il monitoraggio del sistema di AQ con il coinvolgimento dei principali attori dei CdS e delle Scuole, tramite incontri *ad hoc*;
- la definizione di un progetto per la pubblicazione sistematica e aggiornata della composizione delle CPDs e dei GAV.

Rimangono ancora alcuni elementi da affrontare (es. numero programmato in presenza di criticità nel mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dalle norme sull'accreditamento, ecc.) ma, in generale, il NdV rileva un atteggiamento fortemente cooperativo da parte del PAQD.

In conclusione, il NdV apprezza il lavoro svolto finora dall'Ateneo che ha posto le basi, anche con un nuovo riassetto del Presidio, per la definizione di un processo virtuoso di assicurazione della qualità. Il NdV è consapevole che saranno necessari dei tempi adeguati per l'affinamento del processo, tuttavia raccomanda alla nuova Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica (CPQD) di monitorare non solo lo stato di attuazione, ma anche il grado di efficacia delle azioni intraprese.

## **Richieste al PAQD: approfondimento sull'utilizzo degli indicatori di attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa da parte dei vari soggetti coinvolti nel sistema di AQ e sulle azioni migliorative intraprese in Ateneo in seguito all'individuazione di eventuali criticità**

Nell'ambito dell'attività di monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori per la valutazione periodica (art. 7 comma a letta 1 del D.M. 987/2016), il NdV sottolinea come non sempre gli indicatori diano un'informazione chiara e completa dei reali andamenti caratterizzanti ciascun CdS, come emerso nelle audizioni svolte sui 21 CdS nell'a.a. 2016/17. In più occasioni, il NdV ha preso in esame CdS con valori buoni/ottimi negli indicatori sulle carriere degli studenti e, con le successive visite in loco, ha riscontrato diverse criticità sugli stessi aspetti misurati dagli indicatori.

In questa sede, il NdV si sofferma su due aspetti principali, che riguardano: l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa a livello di Ateneo, formulando alcune considerazioni e raccomandazioni. L'analisi presentata di seguito si basa, principalmente, su quanto emerge dal documento "*Resoconto del Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione sull'accoglimento delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione espresse nella relazione AVA 2016*" (Allegato 1), in merito a quanto attuato dall'Ateneo ai fini del monitoraggio richiesto dal sistema di AQ.

### **Attrattività dell'offerta formativa**

Il PAQD ha messo a disposizione di tutti gli attori coinvolti nel sistema di AQ (CdS, CPds, NdV) i dati necessari per effettuare adeguate analisi sull'attrattività dei CdS (<http://www.unipd.it/commissione-presidio-qualita-didattica>).

L'Ateneo ha affrontato il problema dell'abbandono attraverso il "Progetto *drop-out*". Partendo da un'analisi statistica dei dati, sono stati messi in atto interventi personalizzati (per esempio, supporto allo studio su insegnamenti altamente critici, ri-orientamento dello studente, potenziamento nel metodo di studio) al fine di fornire tempestivamente supporti e servizi agli studenti, intraprendere azioni strutturate e diffondere 'buone pratiche'. A livello di scuola o dipartimento, è previsto un servizio di *tutor junior* per sostenere lo studente nel percorso regolare che è stato ulteriormente incrementato a fronte di casi critici.

Riguardo l'andamento generale delle immatricolazioni, non vi sono particolari criticità a livello di Ateneo. Il documento "*Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l'offerta formativa e la programmazione della didattica – a.a. 2018/19 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico*" entra, con l'articolo 12, proprio nel merito dei limiti per l'attivazione dell'offerta formativa a fronte di un limitato numero di iscritti.

### **Sostenibilità dell'offerta formativa**

Al fine di perseguire la sostenibilità e la qualità della didattica, l'Ateneo si è dotato di Linee guida per l'attribuzione del carico didattico ai docenti (delibera n. 29/2017 del SA del 07/03/2017), che stabiliscono l'ammontare delle ore di didattica erogabili da professori (120 ore) e ricercatori (60 ore) e il tetto massimo (rispettivamente 200 e 144 ore) di didattica frontale.

Il mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dalle linee guida ANVUR è demandato alle scuole che operano gli inserimenti e i controlli all'interno della Scheda SUA-CdS. Il PAQD, in seguito all'introduzione della verifica *ex-post*, ha fornito alle strutture didattiche precise indicazioni sul numero di docenti di riferimento necessari da inserire in Scheda SUA-CdS sulla base dell'andamento delle immatricolazioni degli ultimi due anni e in considerazione dell'eventuale numero programmato a livello locale. In caso di criticità, l'art. 11 (docenti di riferimento) del documento "*Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l'offerta formativa e la programmazione della didattica – a.a. 2018/19 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico*" prevede eccezionali modalità di utilizzo di docenti di riferimento.

Il PAQD dichiara l'intenzione di svolgere la sua attività di monitoraggio anche in applicazione delle nuove linee guida per l'offerta formativa e la programmazione didattica.

Con riferimento al rapporto docente/studente, il PAQD segnala che:

- i presidenti di CdS sono invitati a rendere noto e pubblicare puntualmente le informazioni inerenti le attività di ricevimento nel *Syllabus*;
- le singole strutture didattiche monitorano l'attività di supervisione individualizzata da parte dei docenti sulle tesi di laurea per assicurare un corretto rapporto docente/studente.

Le uscite dei docenti per pensionamento e i relativi effetti sulla composizione e sull'organizzazione dei dipartimenti, oltre che sulle ore di impegno didattico, sono parte fondamentale e integrante della politica di *governance* dell'Ateneo (es: documento per la distribuzione dei punti *budget* e documento per l'assegnazione del *budget* per la docenza mobile). Il PAQD dichiara che il loro monitoraggio è puntuale e costante, così come la diffusione dei dati verso i dipartimenti.

In merito all'attività di monitoraggio degli indicatori, anche alla luce dei nuovi indicatori ANVUR, il NdV raccomanda alla nuova CPQD di:

- predisporre attività di verifica della coerenza dei dati interni con quelli rappresentati dagli indicatori;
- mantenere un costante contatto con ANVUR con analisi ed eventuali proposte di ridefinizione degli indicatori ai fini di un più efficace monitoraggio dei CdS;
- presidiare le modalità di utilizzo degli indicatori da parte dei diversi attori del sistema di AQ;
- verificare l'efficacia del monitoraggio degli indicatori e, in assenza di essa, individuare possibili azioni alternative/correttive;
- intensificare le attività di formazione sull'utilizzo degli indicatori a tutti i livelli di AQ.

### **Incontri plenari NdV-PAQD: esiti**

In data 13/10/2017, il NdV è stato invitato dal PAQD a un incontro plenario per condividere la programmazione delle prossime attività relative all'assicurazione di qualità e alla definizione di ruoli e compiti dei due organi in tale ambito.

### **Sistema di Ateneo per la qualità della didattica e l'accreditamento - SADA**

In attesa dell'aggiornamento del sistema SADA, reso necessario anche dall'istituzione del nuovo Presidio di Qualità di Ateneo avvenuta in data 17/10/2017 e che presenta una nuova struttura, il NdV ritiene positiva la decisione dell'Ateneo di accorpate in un unico organismo, il Presidio della Qualità, le attività di supervisione, organizzazione monitoraggio e formazione del sistema di AQ relativo a didattica, ricerca e terza missione. Tuttavia, il NdV ritiene l'Ateneo debba continuare nello sforzo di semplificazione e razionalizzazione del sistema di AQ per ovviare ad alcune sovrapposizioni funzionali che permangono tra l'Osservatorio della Ricerca e le attività previste per la Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR). Inoltre, il NdV chiede che il documento del sistema SADA, nella parte relativa alle funzioni del NdV, tenga conto e venga integrato di tutte le attività previste dalla normativa e dai regolamenti vigenti in tema di assicurazione della qualità nella sua accezione più ampia, includendo anche le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), nell'ottica del nuovo approccio integrato sulla complessa attività valutativa che i Nuclei compiono al servizio degli atenei (cfr, *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane*, 2015). Infine, raccomanda che la descrizione di tali funzioni sia proposta in modo chiaro e facilmente comprensibile a tutti gli *stakeholder*.

### **Nuovo Presidio di Qualità di Ateneo**

Il NdV intende sviluppare qualche osservazione in merito alla sostanziale revisione del sistema di AQ, avviata con l'istituzione del nuovo Presidio di Qualità di Ateneo con D.R. n. 3573/2017, a seguito del parere favorevole

sull'istituzione e relative linee guida da parte del Senato Accademico (delibera n. 77 del 11/07/2017) e del Consiglio di Amministrativo (delibera n. 254 del 25/07/2017).

Il PQA è articolato in tre commissioni: Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica (CPQD), Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR), Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione (CPQTM). Le Commissioni operano in maniera indipendente l'una dall'altra, ma la coerenza con le politiche della qualità dell'Ateneo sono assicurate da un Coordinamento del PQA, presieduto dal Rettore o da un suo delegato.

Le ragioni che hanno indotto l'Ateneo a intervenire sul sistema di AQ sono chiarite nelle Linee guida per l'istituzione del Presidio della Qualità dell'Ateneo (PQA), approvate contestualmente, in cui si legge: "*L'Università di Padova, pur in presenza di una strategia e di obiettivi riferibili non solo alla didattica ma anche alla ricerca e alla terza missione, ha formalizzato esclusivamente l'istituzione del Presidio della Qualità della Didattica (PAQD), risultando in tal modo non allineata alle disposizioni emanate dal Ministero e alle linee guida ANVUR. Nell'ambito della ricerca, l'Osservatorio della Ricerca (OdR) svolge alcune funzioni tipiche del presidio della qualità, oltre ad essere impegnato su altri fronti non attinenti alla qualità. Non è presente invece alcun organo che si occupa della qualità della terza missione.*"

Il NdV condivide l'istituzione di un Presidio della Qualità di Ateneo che copra l'intero processo di AQ in tutte le sue articolazioni, osservando altresì che si tratta di un atto necessario perché la sua presenza, come previsto nelle Linee Guida per l'Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, emanate dall'ANVUR il 5 maggio 2017 (e aggiornate il 10 agosto 2017), costituisce un requisito per l'accreditamento. È pertanto senz'altro opportuno che tale organo, che garantisce un approccio coordinato e una visione unitaria sulla problematica della Qualità dell'Ateneo, sia già pienamente operativo in occasione della visita dell'ANVUR, prevista nell'autunno 2018.

Il NdV osserva che l'Ateneo aveva già stabilito nel proprio Statuto che tutte le sue attività e articolazioni fossero sottoposte a processi di valutazione di qualità<sup>1</sup>, ma aveva affidato le relative competenze a diversi organi, talora previsti dallo Statuto stesso e talora istituiti con regolamenti o delibere specifiche; il NdV osserva anche che l'Ateneo, nel recepire le Linee Guida dell'ANVUR, attribuisce ora al PQA tutte le funzioni ivi previste.

L'esame della documentazione di istituzione del PQA, confrontata con le disposizioni che allo stato attuale regolamentano il sistema di AQ di Ateneo, evidenzia peraltro alcune criticità dovute principalmente alla sovrapposizione o allo scollamento tra le nuove competenze attribuite al PQA e quelle che rimangono assegnate ad altri organi di Ateneo. In particolare, mentre la CPQD mantiene sostanzialmente le funzioni precedentemente attribuite al PAQD, la CPQR e la CPQTM rappresentano viceversa una novità.

Il NdV esprime alcune considerazioni e raccomandazioni sulle tre nuove commissioni che compongono il nuovo Presidio.

*Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica (CPQD) - L'Osservatorio per la formazione specialistica post lauream* è previsto dall'Art. 28 dello Statuto; in particolare il comma 1 assegna all'Osservatorio competenze relative alla valutazione e ai processi di accreditamento delle Scuole di specializzazione, ampiamente sovrapposte a quelle che competono ora anche alla CPQD. Il NdV raccomanda di evitare possibili conflitti di attribuzione, eventualmente anche con una modifica di Statuto.

Il nuovo *Regolamento per i Master universitari, i Corsi di Perfezionamento e i Corsi di Alta Formazione* ha formalizzato l'istituzione della *Commissione per i Corsi per l'Apprendimento Permanente (Commissione Master)* e ha stabilito che le proposte di istituzione dei Corsi di Perfezionamento e dei Master universitari siano sottoposti a parere del NdV, evidenziando come anche l'attività formativa *Post Lauream*, pur non essendo oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR, debba essere considerata parte del processo di AQ di Ateneo. Il

---

<sup>1</sup> Università degli Studi di Padova, Statuto, art. 1, co. 8. "*L'Università promuove ogni forma di valutazione interna delle strutture e del personale che le compone, in merito alla qualità della didattica e della ricerca, nonché dei servizi offerti e dell'efficienza dei processi amministrativi. I criteri e i risultati delle valutazioni sono resi pubblici e utilizzati per orientare l'attività e l'investimento delle risorse dell'Ateneo.*"

NdV raccomanda che anche per l'attività formativa *Post Lauream* siano quindi previsti opportuni strumenti per garantire un coordinamento funzionale tra la CPQD e la Commissione Master.

*Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR) - L'Osservatorio della Ricerca (OdR)* è previsto all'Art. 31 dello Statuto; esso, come dichiarato anche nelle Linee guida, "svolge alcune funzioni tipiche del presidio della qualità". Dalla delibera e dalle Linee guida non si evince se l'Osservatorio della Ricerca debba essere mantenuto ancora in vita e, in caso affermativo, si ritiene necessario che siano definite con grande attenzione le competenze attribuite a ciascuno dei due organi, per evitare inutili e dannose sovrapposizioni. In ogni caso il NdV raccomanda una chiara separazione delle competenze, eventualmente anche ricorrendo a una modifica di Statuto.

*Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione (CPQTM)* - L'istituzione di uno specifico Presidio dedicato alla terza missione appare opportuno, dato che sino ad oggi non era presente alcun organo che si occupasse della sua qualità. La CPQTM è composta dai prorettori o delegati al trasferimento tecnologico, alle relazioni culturali, al patrimonio artistico e alla comunicazione istituzionale, da nove docenti individuati dal Rettore, dai dirigenti dell'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dell'Area Comunicazione e Marketing e dal dirigente del Sistema bibliotecario, coadiuvati dal referente tecnico-amministrativo della qualità; essa è coordinata, su indicazione del Rettore, da uno dei prorettori o delegati al trasferimento tecnologico, alle relazioni culturali e al patrimonio artistico. Con riferimento alla sua composizione, il NdV raccomanda che i nove docenti previsti siano selezionati in modo da ricoprire adeguatamente, per loro competenze, tutte le singole voci in cui si articola l'esercizio di valutazione della terza missione da parte dell'ANVUR. In considerazione del fatto che sinora non era stato istituito alcun organo che si occupasse in maniera esplicita della qualità della Terza Missione, il NdV raccomanda che gli obiettivi di Ateneo sulla Terza Missione siano definiti rapidamente e con chiarezza e siano altresì definiti gli indicatori che ne rendano possibile la misurazione in termini di qualità, anche con riferimento ai documenti dell'ANVUR.

## 1.2. SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI CdS

Nell'ambito della valutazione del sistema di AQ a livello di CdS, il NdV si è impegnato a curare un piano di audizioni dei singoli corsi, oltre ad approfondire i molteplici elementi che vengono messi in evidenza dagli organi di AQ e a valutarne il loro operato.

### Piano di audizioni CdS

#### **Obiettivi delle audizioni**

Con le audizioni dei CdS, il NdV si propone i seguenti obiettivi principali:

- a) verificare che l'Ateneo abbia effettivamente organizzato un sistema di AQ per i CdS e che tale sistema sia effettivamente conosciuto, condiviso, documentato, fatto proprio e applicato da parte degli attori coinvolti (attività che rientra tra i compiti istituzionali del NdV e sulla quale è tenuto a relazionare all'ANVUR entro il 30 settembre di ogni anno);
- b) verificare il grado di diffusione della cultura della qualità nei CdS, anche in vista della visita che l'ANVUR effettuerà nell'autunno del 2018;
- c) individuare eventuali punti di miglioramento dell'AQ dei CdS e Istituzionale, attraverso una lettura indipendente dei documenti, dei processi e dell'opinione degli studenti e dei colleghi coinvolti;
- d) confrontarsi attivamente con tutti i soggetti per coinvolgerli più attivamente nel processo;
- e) costruire un *feedback* utile e condiviso.

Le azioni elencate, intraprese dal NdV, rientrano in quanto disposto dal D.M. 987/16, art.7 (Nucleo di valutazione), che stabilisce che, ai fini di cui al presente decreto, i Nuclei di Valutazione:

- a) verificano il corretto funzionamento del sistema di AQ e forniscono supporto all'ANVUR e al Ministero nel monitoraggio del rispetto dei requisiti di accreditamento iniziale e periodico dei corsi e delle sedi (art. 9, commi 2, 3 e 7, D.Lgs. 19/2012);
- b) forniscono supporto agli organi di governo dell'Ateneo e all'ANVUR nel monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori per la valutazione periodica (art. 12, comma 1), nonché all'Ateneo nell'elaborazione di ulteriori indicatori per il raggiungimento degli obiettivi della propria programmazione strategica (art. 12, comma 4, D.Lgs. 19/2012);
- c) riferiscono nella relazione annuale di cui all'art. 1, comma 2, della L. 370/1999 sugli esiti delle attività di cui ai precedenti punti b e c. (art. 12, comma 2, D.Lgs. 19/2012).

Al D.M. 987/16 ha fatto seguito la pubblicazione, da parte di ANVUR, del documento *Accreditamento periodico delle sedi e dei CdS universitari – Linee guida*, nel quale sono indicate in dettaglio le modalità con le quali le CEV operano in sede di valutazione periodica degli atenei e che il NdV ha tenuto in debita considerazione nel corso delle audizioni e in sede di restituzione dei risultati.

Il NdV ritiene, inoltre, opportuno ribadire che le audizioni hanno come unico scopo quello di contribuire a migliorare la qualità dei CdS, identificando e segnalando punti di forza e di debolezza sui quali appare necessario concentrare l'attenzione.

#### **Selezione dei CdS**

Il NdV, per coinvolgere nella maniera più estesa possibile l'intero Ateneo e avere una visione complessiva dell'offerta didattica, ha selezionato 33 CdS in base ai seguenti criteri:

- a) coinvolgimento di tutti i 32 dipartimenti di Ateneo;
- b) coinvolgimento delle 8 scuole di Ateneo per almeno un corso di Laurea (L) e uno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) o di Laurea Magistrale a ciclo unico (LMcu);

c) selezione di tutti i corsi di LMcu di Ateneo (ad eccezione di un CdS della Scuola di Medicina e Chirurgia che avrebbe costituito una duplicazione).

Le audizioni si sono svolte solo nei periodi di lezione per avere modo di incontrare gli studenti in aula. I 21 CdS oggetto di audizione nel corso dell'a.a. 2016/17 sono elencati nella tab. 1.

Tab. 1. Elenco dei CdS oggetto di audizione nell'a.a. 2016/17

SCUOLA	CDS	CLASSE L / LM / LM (CU)	DIPARTIMENTO DI AFFERENZA	DATA
Giurisprudenza	Consulente del lavoro	L-14	Diritto Privato e Critica del Diritto	04/11/2016
	Giurisprudenza	LMG/01 (CU)	Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	04/11/2016
Economia e scienze politiche	Scienze politiche, studi internazionali, governo delle amministrazioni	L-36	Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	18/11/2016
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	Filosofia	L-5	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	14/12/2016
	Scienze storiche	LM-84	Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	14/12/2016
	Discipline delle arti, della musica e dello spettacolo	L-3	Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	13/03/2017
	Scienze della formazione primaria (interateneo)	LM-85 (CU)	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	13/03/2017
Psicologia	Scienze psicologiche cognitive e psicobiologiche	L-24	Psicologia Generale	14/03/2017
	Psicologia di comunità	LM-51	Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	14/03/2017
Medicina e chirurgia	Farmacia	LM/13 (CU)	Scienze del Farmaco	10/04/2017
	Medicina e chirurgia	LM/46 (CU)	Medicina	11/04/2017
	Odontoiatria e protesi dentaria	LM/46 (CU)	Neuroscienze	11/04/2017
	Scienze delle professioni sanitarie della prevenzione	LM/SNT-14	Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	12/04/2017
Scienze	Chimica industriale	L-27	Scienze Chimiche	08/05/2017
	Statistica per l'economia e l'impresa	L-41	Scienze Statistiche	08/05/2017
	Fisica	LM-17	Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	09/05/2017
	Matematica	LM-40	Matematica	09/05/2017
Ingegneria	Ingegneria informatica	L-8	Ingegneria dell'Informazione	22/05/2017
	Ingegneria edile-architettura	LM-4 (CU)	Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	22/05/2017
	Ingegneria meccanica e mecatronica	L8/L9	Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali (sede di Vicenza)	23/05/2017
	Ingegneria meccanica	LM-33	Ingegneria Industriale	23/05/2017

### **Modalità di svolgimento delle audizioni**

Le audizioni dei CdS si sono articolate in tre distinte fasi:

- esame dei documenti e delle informazioni presenti sul sito;
- incontro con tutti i soggetti coinvolti nel processo di AQ del CdS e con gli studenti in aula durante una lezione;
- stesura del Rapporto per la restituzione dei risultati da parte del NdV.

#### **a) Esame dei documenti**

Il NdV ha esaminato i seguenti documenti, già presenti nelle rispettive banche dati e resi disponibili da parte degli uffici:

- Scheda SUA-CdS (ultima);
- Rapporti di riesame del CdS (ultimi due/tre anni);
- Relazioni della Commissione Paritetica docenti-studenti – CPds (ultimi due anni);
- Relazioni della Scuola in occasione della Settimana di miglioramento della didattica (ultimi due anni);
- Dati statistici sulla carriera degli studenti del CdS e della Scuola (ultimi quattro anni accademici);
- Risultati finali dell'Indagine sull'opinione degli studenti relativi agli insegnamenti del CdS (schede complete di tutti i dati disaggregati - ultimi tre anni accademici);
- Risultati finali dell'Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati (Consorzio Almalaurea) relativi al CdS (ultimi tre anni);
- Verifica informazioni/documenti presenti sul sito.

Nel corso delle audizioni sono stati esaminati ulteriori documenti forniti dal CdS. A seguito dell'esame della documentazione sopraccitata, il NdV ha predisposto una bozza di documento di lavoro per l'incontro con i soggetti previsti al punto successivo.

## ***b) Incontri con i soggetti coinvolti nel processo di AQ del CdS***

### ***Modalità di svolgimento degli incontri***

L'audizione di un CdS si è svolta di norma nell'arco di mezza giornata e si è articolata in incontri separati con i seguenti soggetti:

- il Presidente del CdS e i componenti del Gruppo per l'Accreditamento e la Valutazione (GAV);
- la CPds della Scuola;
- il Presidente della Scuola;
- gli studenti del CdS durante una lezione in aula, senza preavviso e senza la presenza del docente.

Il NdV ha invitato anche il direttore del dipartimento di riferimento per il CdS in qualità di uditore e i direttori degli altri dipartimenti interessati. Per una maggior condivisione, a tutti gli incontri, compreso quello con gli studenti in aula, è stato invitato a partecipare, in qualità di uditore, il *Presidio di Ateneo* per la *Qualità* della Didattica e della formazione (PAQD). Di norma in una giornata si sono svolte le audizioni di due CdS appartenenti alla stessa scuola.

### ***Generalità sugli incontri***

Gli incontri hanno avuto carattere collegiale e si sono svolti nella forma classica della *peer review*, in maniera analoga a quelli previsti dalle CEV per le visite in loco. Gli incontri si propongono di contribuire a verificare se il sistema di AQ del CdS è effettivamente applicato e di fornire raccomandazioni e indicazioni per il miglioramento della qualità dei CdS e del sistema di AQ di Ateneo. Il NdV non ha effettuato le valutazioni che nelle visite in loco sono generalmente espletate dagli esperti disciplinari.

### ***Principali argomenti trattati negli incontri***

*Progettazione del CdS e consultazione iniziale delle parti interessate* - Consultazioni con i rappresentanti del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, progettazione in termini di risultati di apprendimento attesi definiti attraverso i descrittori di Dublino.

*Definizione dei profili in uscita* - Corrispondenza tra gli obiettivi formativi del corso (stabiliti in conformità ai Descrittori di Dublino) e le modalità dichiarate nella Scheda SUA-CdS per il loro raggiungimento.

*Coerenza tra profili e obiettivi formativi* – Descrizione e declinazione per area di apprendimento dei risultati di apprendimento attesi e loro coerenza con i profili in uscita.

*Orientamento e tutorato* – Le iniziative di introduzione o di accompagnamento al mondo del lavoro anche in relazione alle prospettive occupazionali.

*Conoscenze richieste in ingresso e recupero delle carenze* - Orientamento in ingresso, verifica della preparazione iniziale, attribuzione degli obblighi formativi aggiuntivi e modalità per il loro superamento.

*Contributo dei docenti e degli studenti* - Identificazione delle criticità, analisi delle loro cause, azioni di miglioramento proposte (Rapporti di riesame); modalità di recepimento dei risultati delle opinioni degli studenti e le relazioni della CPds, elementi emersi durante l'incontro con gli studenti in aula.

*Coinvolgimento degli interlocutori esterni* - Aggiornamento periodico degli obiettivi formativi a seguito del confronto con gli interlocutori esterni.

*Revisione dei percorsi formativi* - Verifica dell'efficacia delle azioni intraprese; monitoraggio e aggiornamento periodico dell'offerta formativa, dei risultati degli esami; monitoraggio degli esiti occupazionali.

A conclusione degli incontri, il NdV ha effettuato un primo incontro informale con le CPds sui principali elementi emersi nel corso delle audizioni.

### **c) Stesura delle schede di valutazione per la restituzione dei risultati da parte del NdV**

Al termine degli incontri, il NdV ha predisposto una scheda di valutazione per ogni CdS oggetto delle audizioni nella quale ha presentato i risultati sintetici e formulato raccomandazioni e suggerimenti per il miglioramento della qualità dell'offerta didattica.

La tab. 2 riporta, in sintesi e in forma anonima, i giudizi espressi dal NdV con riferimento ad alcuni punti di attenzione di AVA 2.1, per ciascuno dei 21 CdS esaminati.

Tab. 2. Giudizi del NdV su alcuni punti di attenzione del requisito R3 di AVA 2.1 per singolo CdS

CdS esaminati	R3A1 - Progettazione del CdS e consultazione iniziale delle parti interessate	R3A2 - Definizione dei profili in uscita	R3A3 - Coerenza tra profili e obiettivi formativi	R3B1 - Orientamento e tutorato	R3B2 - Conoscenze e richieste in ingresso e recupero delle carenze	R3D1 - Contributo dei docenti e degli studenti	R3D2 - Coinvolgimento degli interlocutori esterni	R3D3- Revisione dei percorsi formativi
CdS1	M	A/M	A	A	A	M	M	A
CdS2	M	M	A/M	A	M	I/M	M	I
CdS3	M	M	M	A	M	M/I	A/M	M
CdS4	M/I	M	M	A	A/M	A/M	M	A/M
CdS5	A	A	A/M	A	A	A/M	A/M	A/M
CdS6	M	A/M	A/M	M	A/M	M	A	A/M
CdS7	A/M	M	M	M	M	M	A/M	A/M
CdS8	M	A/M	A/M	A	A	A	A	A
CdS9	M	A	A/M	A	A	A/M	M	M
CdS10	M	A/M	A	A	A	A/M	M	A/M
CdS11	A/M	A/M	A/M	A/M	A	A	A/M	A
CdS12	M	M	M	A/M	A	I	M/I	I
CdS13	M	M	A/M	A	M	M	M	A/M

CdS esaminati	R3A1 - Progettazione del CdS e consultazione iniziale delle parti interessate	R3A2 - Definizione dei profili in uscita	R3A3 - Coerenza tra profili e obiettivi formativi	R3B1 - Orientamento e tutorato	R3B2 - Conoscenza e richieste in ingresso e recupero delle carenze	R3D1 - Contributo dei docenti e degli studenti	R3D2 - Coinvolgimento degli interlocutori esterni	R3D3 - Revisione dei percorsi formativi
CdS14	M/I	M	M	M	A	M	M	M
CdS15	M	M	M	A	A	A/M	M	A/M
CdS16	M	A/M	A/M	A	A	A/M	M	A
CdS17	M	M	M	A	M	I	M	I
CdS18	M/I	A/M	M	A/M	A	I	M	I
CdS20	M	A/M	A/M	A	A/M	I	M	I
CdS21	A	A	A/M	A	I	M/I	A	M
CdS22	M	A	A/M	A	M	M	A	A/M

**Legenda:** I = insufficiente; M = da migliorare; A = Adeguato; O = ottimo

N.B. Il Nucleo di Valutazione ha assunto a priori la decisione di non attribuire, nel presente Piano di audizioni, il giudizio di O = ottimo, a nessun punto di attenzione

### **Osservazioni e raccomandazioni**

Mentre le schede di valutazione, contenenti le specifiche risultanze delle audizioni e le eventuali criticità con osservazioni e raccomandazioni, vengono restituite direttamente ai CdS, qui nel seguito sono invece raccolte in forma sintetica alcune osservazioni e raccomandazioni che il NdV, al termine delle audizioni effettuate nell'a.a. 2016/17, ritiene di dover formulare, rivolgendosi specificamente ai diversi soggetti o organismi che fanno parte e svolgono un ruolo nel sistema di AQ di Ateneo e dei CdS.

Le osservazioni e le raccomandazioni qui formulate derivano direttamente da problematiche emerse e da criticità riscontrate in modo ricorrente nel corso delle audizioni e sulle quali il NdV invita l'Ateneo a riflettere.

### **Osservazioni e raccomandazioni ai presidenti dei consigli di CdS e ai relativi GAV**

Ai fini del miglioramento della qualità dei CdS è di fondamentale importanza il ruolo svolto dai loro presidenti e dai GAV; infatti, dalle loro decisioni e dalle azioni da loro intraprese, dipende in gran parte la gestione dei CdS. Per tale motivo il NdV, nel corso delle audizioni, ha dedicato un'attenzione prevalente all'analisi dei diversi aspetti del sistema di AQ che rientrano nella responsabilità diretta dei CdS.

Oltre a quanto contenuto nella scheda di valutazione, il NdV ritiene di proporre all'attenzione dei Presidenti di CdS i seguenti aspetti.

#### *Consultazione delle organizzazioni del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni*

La consultazione delle organizzazioni del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, è spesso datata e in molti casi risale addirittura al 2008, cioè a quella svolta in occasione del riordino dei CdS ai sensi del D.M. 270/2004. Il NdV raccomanda l'individuazione di forme sempre più efficaci di consultazioni con le parti sociali, con particolare riferimento a frequenza, sistematicità e contenuto, non solo al fine di monitorare con maggiore continuità ed efficacia l'apprezzamento del CdS da parte del mondo del lavoro, ma soprattutto per recepirne i suggerimenti e intervenire con maggior tempestività per aggiornare il percorso formativo.

### *Verifica delle competenze in ingresso, attribuzione e gestione degli obblighi formativi aggiuntivi (OFA)*

Nonostante l'Ateneo preveda una generalizzata e sistematica verifica delle competenze in ingresso, spesso i CdS non prevedono l'attribuzione di obblighi formativi aggiuntivi (OFA), obbligatoria anche per gli studenti ammessi a CdS ad accesso programmato con una votazione inferiore ad una prefissata votazione minima, così come stabilito dall'art. 6, comma 1 del D.M. 270/2004. Di conseguenza, in tal caso, non sono previste attività di supporto e modalità di recupero degli OFA.

In altri casi gli OFA sono attribuiti, ma le modalità con le quali i CdS prevedono il loro recupero sono elusive, non prevedendo alcuna specifica verifica del raggiungimento dell'adeguata preparazione iniziale richiesta.

Il NdV raccomanda che siano stabiliti criteri trasparenti per l'attribuzione degli OFA, che essi siano determinati sulla base dei risultati conseguiti in sede di verifica della personale preparazione iniziale degli studenti e vengano indicate con chiarezza le modalità per il loro recupero.

### *Coerenza tra attività formativa e risultati di apprendimento attesi dichiarati*

I risultati di apprendimento attesi definiti nella Scheda SUA-CdS, sia con riferimento alle competenze disciplinari (descrittori di Dublino 1-2) sia a quelle trasversali (descrittori di Dublino 3-4-5), anche se coerenti con i profili formativi individuati come risposta alla domanda di formazione, nella maggior parte dei casi appaiono incompleti. In particolare i risultati di apprendimento attesi (inclusi quelli relativi alle competenze trasversali) vengono descritti senza che sia specificato in quali insegnamenti o in quali altre attività e secondo quali modalità sono acquisiti.

Inoltre, in particolare durante gli incontri con gli studenti in aula, è stata indicata talvolta come criticità l'insufficiente attività di laboratorio, per carenza di laboratori o di idonei *tutor* ma anche, non raramente, per la stessa impostazione progettuale del CdS e delle relative attività formative previste. Il NdV sottolinea come, proprio attraverso l'attività di laboratorio, si possono acquisire importanti conoscenze e abilità previste dai Descrittori di Dublino, come ad esempio la capacità di applicare le conoscenze acquisite e la capacità di lavorare in gruppo.

Il NdV raccomanda perciò una più puntuale identificazione e descrizione degli insegnamenti e delle altre attività formative ( tirocini, laboratori), nonché delle modalità con le quali conoscenze e abilità previste sono acquisite nel corso del percorso formativo.

### *Criticità individuate nel Rapporto di riesame e azioni correttive*

Il Rapporto di riesame rappresenta una delle criticità più diffuse. Anche se l'aspetto centrale è una carente individuazione delle cause delle criticità riscontrate, il NdV raccomanda che le attività di riesame siano complessivamente migliorate con riferimento all'identificazione di criticità a partire dai dati forniti, alla proposta di azioni migliorative, al monitoraggio negli anni successivi dell'efficacia di tali azioni, alla proposta di azioni alternative nel caso in cui i miglioramenti previsti non siano raggiunti nei tempi prestabiliti.

### *Utilizzo dei dati sull'opinione degli studenti*

Nel corso dell'audizione è emerso come i dati relativi all'opinione degli studenti siano utilizzati in maniera molto diversificata nei diversi CdS. I dati sono infatti resi direttamente accessibili in forma disaggregata (al singolo insegnamento) al Presidente del CdS che decide, in maniera autonoma e sotto la propria responsabilità, se e come renderli noti nell'ambito del GAV.

Si incontrano perciò situazioni nelle quali i dati disaggregati sono a completa disposizione del GAV oppure sono presentati dal Presidente del CdS solamente in sede di riunione oppure ancora non vengono mai presentati.

Fermo restando l'obbligo alla riservatezza che la posizione istituzionale loro impone, il NdV ritiene che tutti i componenti del GAV, per le funzioni che sono chiamati a espletare e per le responsabilità che la norma loro attribuisce, debbano essere posti nella condizione di poter esaminare i dati disaggregati relativi all'opinione

degli studenti. Ritiene, altresì, che tale problematica non possa essere lasciata alla decisione autonoma di ciascun presidente di CdS, ma affrontata e risolta con un chiaro indirizzo indicato dalla *governance* di Ateneo.

#### *Modalità di Pubblicità dei dati relativi delle opinioni studenti*

Dall'analisi documentale e nel corso delle audizioni, si è rilevato come i CdS organizzino, durante la Settimana per il miglioramento della didattica, giornate in cui si mettono a tema le principali problematiche emerse in sede di riesame. Tuttavia dai colloqui con gli studenti è emerso come tale strumento di comunicazione non sia risultato particolarmente efficace per rendere noti i risultati delle analisi condotte dal CdS e le relative azioni di miglioramento adottate.

Il NdV raccomanda che i CdS adottino modalità più adeguate e capillari di condivisione dei risultati delle analisi dei dati (es. *feedback* in aula), finalizzate a favorire una partecipazione più consapevole degli studenti.

#### *Vincoli sui percorsi formativi e attività formative a scelta dello studente*

In molti casi, in particolare durante gli incontri con gli studenti in aula, è stato evidenziato che i percorsi formativi proposti dai CdS risultano molto vincolati, non consentono agli studenti di proporre piani di studio individuali al di fuori di quelli offerti dal CdS e nemmeno offrono la possibilità di scelta nell'ambito dei crediti relativi all'attività formativa a scelta dello studente.

Il NdV raccomanda, entro i limiti previsti dalla normativa vigente, di evitare che i percorsi formativi siano troppo vincolanti e che venga garantita agli studenti la possibilità di operare scelte responsabili, coerenti con le proprie esigenze/attitudini/aspirazioni nell'identificazione delle attività a scelta.

#### **Osservazioni e raccomandazioni ai presidenti e ai componenti delle CPds**

I compiti delle CPds sono adeguatamente descritti nel documento "*Indicazioni per la redazione della Relazione annuale della Commissione Paritetica docenti-studenti – Anno 2015*", predisposto dal PAQD. Tali compiti derivano da quanto disposto dall'art. 2, comma 2, lettera g, della L. 240/2010 e dall'art. 54 dello Statuto di Ateneo che prevede la loro istituzione a livello di Scuola di Ateneo.

Ai fini dell'AQ dei CdS, l'attività principale svolta dalle CPds riguarda il monitoraggio dell'offerta formativa, della qualità della didattica e dell'attività di servizio agli studenti da parte dei docenti ed è riassunta nella Relazione annuale che ha come destinatari principali il NdV e il PAQD.

#### *Criticità derivanti dall'elevato numero di CdS da esaminare*

Pur in linea generale condivisibile, la scelta fatta nello Statuto di costituire le CPds a livello di Scuola comporta anche il rischio che la CPds, per come è costituita, possa non essere in grado di esprimere tutte le competenze e conoscenze necessarie a svolgere le proprie funzioni per tutti i CdS della Scuola. In effetti, nelle audizioni si sono lette Relazioni annuali con valutazioni eccessivamente standardizzate e poco idonee a fornire un utile contributo al processo di AQ di CdS. Il problema è risultato più evidente nei casi in cui i CdS afferenti alla Scuola sono particolarmente numerosi.

Il NdV ritiene opportuno che, nelle Scuole con un numero elevato di CdS, si identifichino modalità di integrazione delle CPds in modo tale da garantire adeguate competenze per tutti i CdS. In linea con quanto suggerito dal PAQD, il lavoro di sintesi/analisi e di verifica descrittiva dei risultati potrebbe essere svolto raggruppando i CdS per aree affini.

Peraltro, l'integrazione delle CPds è possibile a norma di Statuto, dato che l'art.54 si limita a definirne la composizione minima.

### *Relazioni Annuali delle CPds*

Mentre le Relazioni del 2015 appaiono fortemente disomogenee, quelle redatte secondo il modello del 2016, benché più omogenee, non sono efficaci nel verificare le attività di governo dei CdS. Si raccomanda quindi una riformulazione del modello di Relazione annuale che tenga conto di tale problematica.

### *Utilizzo dei dati sull'opinione degli studenti*

Nel corso delle audizioni sono emerse le medesime problematiche già evidenziate per i CdS, alla cui trattazione si rimanda.

### **Osservazioni e raccomandazioni ai presidenti delle scuole di Ateneo**

Nonostante la normativa nazionale non assegni loro specifici compiti nell'ambito del processo di AQ, le scuole e i loro presidenti possono svolgere un ruolo di grande importanza nel promuovere e coordinare attività e *best practice* di interesse trasversale a tutti i CdS afferenti. Esse possono strutturare e organizzare attività dei processi di AQ, quali quelle di orientamento in ingresso e in uscita, di promozione della diffusione dei risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti, di coordinamento nell'organizzazione delle attività didattiche, di predisposizione delle prove di accesso e di analisi dei risultati per tutta la scuola, di organizzazione delle consultazioni con i portatori di interesse, di raccolta ed inoltro agli organi centrali di istanze e problematiche legate all'edilizia e alla gestione degli spazi.

### **Osservazioni e raccomandazioni ai direttori di dipartimento**

La normativa nazionale demanda ai dipartimenti tutti i compiti in materia di didattica che, prima della L. 240/10, erano riservati alle facoltà. In tal senso, il NdV raccomanda che i dipartimenti siano attivi nel monitoraggio complessivo dell'offerta formativa, garantendo coerenza tra attività formative e politiche di reclutamento, osservando attentamente l'evoluzione nella distribuzione dei carichi didattici, dando seguito, per quanto di loro competenza, alle istanze presenti nei Rapporti di riesame e nelle Relazioni delle CPds, facendosi parte attiva nel miglioramento delle attività di coordinamento e di raccordo svolte dalla scuola e da tutti gli attori della AQ Istituzionale e di CdS.

### **Osservazioni e raccomandazioni ai Rappresentanti degli Studenti**

Nelle audizioni è emersa l'esigenza di un maggior impegno dei rappresentanti degli studenti negli organi di AQ e di un'attenzione continua per limitare il rischio di "cattura", ovvero che i rappresentanti della componente studentesca non svolgano liberamente e priva da ogni tipo di condizionamento la loro funzione all'interno degli organi.

Durante le audizioni è emerso che, nel complesso, la componente studentesca non è sempre valorizzata e resa consapevole del proprio ruolo e dei compiti ad essa attribuiti. Se spesso l'attività e i contributi della componente studentesca appaiono determinanti per gli organi in cui sono coinvolti, in altri casi si rileva un significativo grado di marginalizzazione (dettato spesso anche da tassi di assenza molto elevata alle riunioni), o, in altri ancora, un livello di condizionamento, diretto o indiretto, che snatura il ruolo della componente studentesca all'interno dell'organo. Si raccomanda, pertanto, una significativa azione di formazione rivolta alla componente studentesca, diretta anche a far acquisire maggiore consapevolezza del proprio ruolo e delle responsabilità che ricopre all'interno degli organismi di AQ.

### **1.3. RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI (E, SE EFFETTUATA, DEI LAUREANDI)**

Il NdV esprime il proprio apprezzamento al Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione (da qui in avanti Presidio) e al Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica (da qui in avanti Servizio Accreditamento) che hanno curato la rilevazione delle indagini sulla valutazione della didattica. Il NdV ringrazia inoltre il Servizio Accreditamento per il supporto alla stesura di parte del presente documento.

L'introduzione e l'effettiva operatività del sistema AVA e l'istituzione e l'avvio delle attività di autovalutazione del Presidio all'interno degli atenei hanno consentito al NdV di porre maggiore enfasi sull'attività di metavalutazione dell'efficacia dei processi di valutazione messi in atto dall'Ateneo. In questa relazione, che pure documenta e analizza le indagini sull'opinione degli studenti, riprendendone in sintesi i principali elementi funzionali all'esposizione dei contenuti, il NdV esprime le sue valutazioni in merito ai punti di forza e di debolezza relativamente alle modalità di rilevazione, ai risultati ottenuti e al loro utilizzo e formula alcune raccomandazioni.

#### **Obiettivi delle rilevazioni**

Dall'a.a. 2013/14 la rilevazione delle opinioni degli studenti (attivata con modalità *online* dall'a.a. 2010/11) è entrata a far parte dei processi per l'accREDITAMENTO dei corsi di studio e delle sedi, previsti dalla L. 240/2010, dal D.Lgs. 19/2012, e dai DD.MM. 47/2013 e 1059/2013, ed è stata adeguata alle indicazioni ANVUR. In accordo con quanto previsto dal sistema AVA, è stata avviata anche la rilevazione delle opinioni dei docenti.

All'interno del sistema di AQ di Ateneo, la rilevazione dell'opinione degli studenti rappresenta un mezzo privilegiato per l'identificazione di possibili criticità delle attività didattiche e uno strumento importante di autovalutazione dei corsi di studio. L'analisi dei dati derivanti dalle opinioni degli studenti permette di ottenere informazioni che consentono ai responsabili istituzionali di formulare valutazioni sull'azione didattica dei docenti, i metodi e gli obiettivi della formazione e, conseguentemente, la definizione dei programmi, l'aggiornamento e il livello dei contenuti disciplinari, il coordinamento tra insegnamenti e l'adeguatezza delle risorse.

Nell'a.a. 2015/16 sono state confermate le attività già avviate negli anni precedenti:

1. questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti composti da un numero limitato di voci, realizzati nell'attuale versione dalla commissione per la valutazione del Presidio con l'intento di migliorare il tasso di partecipazione e rispondere alle richieste di analisi dell'ANVUR;
2. definizione dei tempi a disposizione degli studenti per la compilazione del questionario (tre mesi nel periodo finale di ciascun semestre, nel rispetto delle indicazioni provenienti dall'ANVUR);
3. pubblicazione nel sito *web* di Ateneo delle valutazioni della quasi totalità degli insegnamenti attraverso 4 indici (media, mediana, % risposte <6, % risposte >8) calcolati per 3 indicatori (soddisfazione complessiva, aspetti organizzativi, azione didattica);
4. ampliamento dell'indagine ai docenti, ai quali viene proposto un questionario per confrontare le opinioni di studenti e docenti; raccogliere le riflessioni dei docenti su progettazione e conduzione del proprio insegnamento; proporre soluzioni migliorative rispetto all'attività svolta e al contesto (CdS) in cui viene erogata;
5. utilizzo dei dati relativi alle opinioni degli studenti per la stesura del Rapporto di Riesame e per le riflessioni pubbliche da condividere durante la "Settimana per il miglioramento della didattica".

Sono inoltre state proposte per la prima volta le seguenti iniziative:

1. realizzazione di un questionario rivolto ai presidenti di CdS per raccogliere informazioni sull'utilizzo dei risultati emersi dall'indagine sull'opinione degli studenti nell'organizzazione delle attività formative;
2. introduzione dell'iniziativa di Ateneo "C'è sempre spazio per migliorare" inserita nella giornata di apertura della "Settimana per il miglioramento della didattica".

## Modalità di rilevazione

### *Indagine sulle opinioni degli studenti*

Nell'a.a. 2015/16 sono state mantenute le stesse modalità di indagine utilizzate negli ultimi anni accademici. Nello specifico:

- **Attività didattiche oggetto d'indagine:** sono oggetto d'indagine tutte le Attività Didattiche, o le parti di Attività Didattiche (di seguito "AD-Docente"), nelle quali i docenti abbiano svolto nell'a.a. 2015/16 almeno 15 ore di lezione. Sono escluse da questa indagine le AD-Docente dei CdS erogati interamente online<sup>2</sup>. Ogni studente iscritto a un CdS è invitato a valutare tutte le AD-Docente inserite nel proprio libretto elettronico, perché presenti nel piano di studio o inserite in fase di iscrizione al relativo appello d'esame. Lo studente viene invitato a compilare il questionario al momento dell'iscrizione all'esame, può valutare l' AD-Docente una sola volta e prima di aver registrato il voto. Nel caso di attività con più docenti, gli studenti sono invitati a compilare un questionario per ciascun docente ma, per il completamento del questionario, è sufficiente rispondere alle domande con riferimento al almeno uno dei docenti coinvolti nell'attività didattica.
- **Periodo di apertura dei questionari:** il questionario può essere compilato fino alla fine della prima sessione d'esame, cioè quella immediatamente successiva allo svolgimento delle lezioni. Le scadenze fissate d'ufficio per l'a.a. 2015/16 sono riportate in tab. 3. In casi particolari è possibile, su specifica richiesta da parte del docente interessato o della segreteria didattica, anticipare le date di apertura dei questionari (per esempio in occasione dell'apertura di liste di iscrizione per pre-appelli straordinari o prove parziali). Qualche giorno prima della data di apertura del questionario viene inviata una *mail* automatica ai docenti titolari degli insegnamenti coinvolti per informarli dell'imminente apertura dell'indagine.

Tab. 3. Date di apertura e chiusura della rilevazione per l'a.a. 2015/16.

	Data apertura questionario	Data chiusura questionario
Attività 1° semestre	18 dicembre 2015	4 marzo 2016
Attività 2° semestre	20 maggio 2016	29 luglio 2016
Attività 1° trimestre	20 novembre 2015	15 gennaio 2016
Attività 2° trimestre	19 febbraio 2016	15 aprile 2016
Attività 3° trimestre	30 maggio 2016	29 luglio 2016

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

- **Obbligatorietà dell'indagine:** per potersi iscrivere all'appello d'esame lo studente deve compilare il questionario, anche rispondendo solo alla domanda, che rileva la sua volontà di volere o meno procedere alla compilazione del questionario. Questo vincolo comporta due effetti: 1) il questionario viene compilato prima della registrazione del voto, 2) se il docente apre un appello prima della data di inizio della rilevazione, lo studente può iscriversi senza procedere con la valutazione e non troverà più tra i questionari da compilare quello relativo a tale insegnamento. Nella pagina UNIWEB del proprio libretto elettronico, ogni studente può visualizzare la lista dei questionari da compilare. Un'icona colorata accanto al nome di ciascun insegnamento indica quali questionari sono già stati compilati e quali sono gli insegnamenti per i quali la rilevazione è aperta.

<sup>2</sup> Il CdS in Scienze e tecniche psicologiche è erogato completamente in teledidattica e prevede modalità di indagine ad *hoc*.

- **Classificazione dei rispondenti:** la distinzione tra “frequentante” e “non frequentante” si basa sulla dichiarazione dello studente: viene considerato “frequentante” chi dichiara di aver seguito più del 50% delle lezioni (nel primo o nel secondo periodo dell’a.a. 2015/16) e “non frequentante” chi dichiara:
  - di essere uno studente non frequentante
  - di aver frequentato meno del 50% delle lezioni
  - di aver frequentato più del 50% delle lezioni in un anno accademico precedente (prima di settembre 2015).
  
- **Strumenti di rilevazione:** sono previsti due questionari.
  - a) Il questionario online, compilabile tramite la piattaforma UNIWEB, è composto da due sezioni, una compilabile dai “frequentanti” e l’altra dai “non frequentanti”. La sezione riservata ai “frequentanti” è composta da 13 domande, che mirano a raccogliere le opinioni su aspetti specifici del corso quali: l’organizzazione dell’insegnamento (presentazione iniziale di obiettivi e contenuti e delle modalità d’esame, adeguatezza del numero di ore, rispetto degli orari), le modalità didattiche (chiarezza espositiva, capacità di stimolare l’interesse, reperibilità del docente, attività didattiche integrative), la coerenza dell’insegnamento rispetto al contesto, il livello di interesse e il giudizio sintetico di soddisfazione.
 

La sezione riservata ai “non frequentanti” è composta da 7 dei 13 quesiti proposti ai frequentanti (quelli non strettamente legati all’attività del docente in aula) ai quali si aggiunge una domanda sui motivi della mancata frequenza.

Le risposte sono raccolte con una scala di giudizio da 1 (per niente d’accordo) a 10 (del tutto d’accordo) che viene in un secondo tempo ricondotta a quella su quattro modalità proposta dall’ANVUR.

A tutti gli studenti viene proposta una domanda a risposta multipla (al massimo 3 risposte) sui miglioramenti che lo studente ritiene più utili ai fini di aumentare la qualità della didattica.

Il questionario è legato alla gestione informatizzata dell’offerta didattica tramite il sistema ESSE3. Il funzionamento dell’indagine è assicurato dal corretto caricamento nel sistema dei dati relativi all’offerta e al carico didattico di ogni insegnamento

L’anonimato viene garantito in fase di elaborazione e nella diffusione dei risultati.

Sono disponibili le versioni in lingua italiana (Allegato 2) e in lingua inglese (Allegato 3).
  - b) Il questionario cartaceo a domande aperte è composto da tre domande, è anonimo ed è disponibile sia in italiano (Allegato 4) sia in inglese (Allegato 5). Viene distribuito agli studenti durante l’attività in aula, auspicabilmente dopo la prima metà delle lezioni previste. Le domande aperte permettono agli studenti di esprimere in maniera libera le proprie opinioni sui contenuti e l’organizzazione delle lezioni, fornendo un *feedback* al docente. Ogni docente, inoltre, è libero di integrare e/o modificare a sua discrezione le domande, permettendo una personalizzazione dello strumento di raccolta delle informazioni.

### **Fasi della rilevazione**

La rilevazione è articolata nelle seguenti fasi:

1. invio di una *mail* a tutti i docenti all’inizio dell’anno con le informazioni relative all’indagine;
2. apertura dei questionari secondo il calendario prestabilito (tab. 3);
3. monitoraggio della rilevazione nel corso dell’anno per poter intervenire in caso di problemi (per esempio errori o inesattezze riguardanti i dati di base, l’offerta didattica e la struttura delle AD). Un breve *report*, messo a disposizione dei docenti nell’Area Riservata, permette di controllare lo stato di avanzamento della rilevazione;
4. elaborazione e accesso ai risultati nell’Area Riservata. Due volte all’anno (alla chiusura dei semestri e al termine dell’anno accademico), i dati vengono elaborati e risultati vengono condivisi con i docenti nella forma definita dal Presidio. Per ciascuna AD-docente vengono pubblicate le informazioni utili al confronto con il dato complessivo del CdS, della scuola e del dipartimento di

riferimento. I dati per l'intero CdS, scuola o dipartimento sono messi a disposizione dei rispettivi coordinatori, presidenti, direttori e dei presidenti delle CPDs.

5. pubblicizzazione dei risultati definitivi nel sito di Ateneo. Prima della pubblicazione dei risultati sul sito di Ateneo, il Servizio Accreditamento raccoglie gli eventuali dinieghi alla pubblicazione dei dati che i docenti devono segnalare in forma personale e motivata.

### **Indagine Almalaurea sui laureandi**

Le modalità di rilevazione dell'indagine Almalaurea sui laureandi per l'anno 2015, denominata "Profilo dei laureati 2015", sono ampiamente descritte nel sito *web* del Consorzio Almalaurea alla pagina <https://www.almalaurea.it/universita/profilo>.

## **Risultati delle rilevazioni**

### **Indagine sulle opinioni degli studenti**

#### **Grado di copertura degli insegnamenti**

Le AD-Docente valutabili per l'a.a. 2015/16 sono 5.796, per 5.451 di esse (94%) è stato proposto almeno un questionario. Rispetto all'a.a. 2014/15, gli insegnamenti valutabili sono aumentati di duecento unità e, dopo una leggera flessione negli ultimi tre anni, è migliorato il tasso di copertura dell'indagine (calcolata rapportando il numero di AD-Docente effettivamente valutate al numero di AD-Docente da valutare) da 93,3% a 94% (Graf. 1).

Graf. 1. Tasso di copertura e numero di AD-docente valutabili, dal 2006/07 al 2009/10 con indagine di tipo "tradizionale" e dall'a.a. 2010/11 con indagine web. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova



Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Per quanto riguarda le scuole di Ateneo (Tab.4), il livello medio di copertura è inferiore al 90% solo nella Scuola di Scienze Umane (86,1%) e di poco superiore a Medicina e Chirurgia (90,9%). In tutte le altre Scuole il tasso di copertura è superiore al 98% e il valore massimo è quello della Scuola di Psicologia (99,6%).

Con riferimento ai valori delle AD-docente senza valutazione delle Scuole di Medicina e Chirurgia e di Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale (Tab. 5), il NdV ritiene opportuno un approfondimento per comprenderne i motivi di un numero così elevato rispetto a quello delle altre scuole. La medesima considerazione è valida anche per i valori riportati nella tab. 6.

Tab. 4. Il tasso di copertura e numero di AD-docente valutate e non valutate, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola	AD-DOCENTE	AD-DOCENTE		AD-DOCENTE	
	valutabili	senza valutazione		valutate	
	N	N	%	N	%
Agraria e Medicina Veterinaria	430	3	0,70%	427	99,30%
Economia e Scienze politiche	366	7	1,91%	359	98,09%
Giurisprudenza	152	3	1,97%	149	98,03%
Ingegneria	793	11	1,39%	782	98,61%
Medicina e Chirurgia	1.920	175	9,11%	1745	90,89%
Psicologia	265	1	0,38%	264	99,62%
Scienze	922	13	1,41%	909	98,59%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	948	132	13,92%	816	86,08%
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>5.796</b>	<b>345</b>	<b>5,95%</b>	<b>5.451</b>	<b>94,05%</b>
<i>Totale Ateneo 2014/15</i>	<i>5.628</i>	<i>378</i>	<i>6,72%</i>	<i>5.250</i>	<i>93,28%</i>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Attività formative mutate

I risultati delle attività formative coinvolte in mutazioni sono stati forniti a docenti e presidenti di CdS in forma disaggregata per insegnamento, dando così l'opportunità di evidenziare eventuali differenze tra classi di studenti iscritti a CdS diversi e fornendo risultati distinti ai presidenti dei CdS coinvolti nella mutazione. Ciò, ovviamente, ha prodotto un aumento in valore assoluto delle AD-docente valutate per CdS, Scuola ed Ateneo (Tabb. 5, 6 e 7) portando le AD-docente valutabili a 7.731.

Tab. 5. Il tasso di copertura, per scuola di erogazione dell'AD. Confronto tra aggregazioni in caso di mutazione. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

	TOTALE Ateneo 2015/16				
	AD-DOCENTE	AD-DOCENTE		AD-DOCENTE	
	da valutare	senza valutazione		Valutate	
	N	N	%	N	%
Dati riferiti, in caso di mutazioni, alle attività didattiche aggregate	5.796	345	5,95%	5.451	94,05%
Dati riferiti, in caso di mutazione, alle attività didattiche disaggregate	7.731	735	9,51%	6.996	90,49%

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Se si confrontano i dati per scuola, conteggiati disaggregando le attività didattiche mutate (Tab.6), con gli stessi dati riferiti alle attività aggregate (precedente Tab.4), si può notare come la presenza di attività mutate sia distribuita in maniera eterogenea tra le varie scuole. In particolare la tab. 7 evidenzia la presenza di numerose mutazioni a Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale (incremento dell'81% delle attività da valutare, da 948 a 1.716), a Medicina e Chirurgia (incremento del 30,0%) e Ingegneria (33,3%)

Tutti i risultati relativi all'indagine sull'opinione degli studenti per l'a.a. 2015/16 sono elaborati e presentati, da qui in avanti, considerando, nel caso di mutazioni, ciascuna AD-Docente disaggregata. Su questo aspetto il NdV si riserva di effettuare delle analisi integrative per la Relazione annuale, al fine di individuare l'impatto specifico della disaggregazione.

Tab. 6. Il tasso di copertura, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16. Dati riferiti, in caso di mutuaioni, alle attività didattiche disaggregate.

Scuola	AD-DOCENTE VALUTABILI	AD-DOCENTE senza valutazione		AD-DOCENTE valutate	
	N	N	%	N	%
Agraria e Medicina Veterinaria	479	7	1,46%	472	98,54%
Economia e Scienze politiche	424	13	3,07%	411	96,93%
Giurisprudenza	163	3	1,84%	160	98,16%
Ingegneria	1.057	19	1,80%	1.038	98,20%
Medicina e Chirurgia	2.496	304	12,18%	2.192	87,82%
Psicologia	306	2	0,65%	304	99,35%
Scienze	1.090	39	3,58%	1.051	96,42%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	1.716	348	20,28%	1.368	79,72%
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>7.731</b>	<b>735</b>	<b>9,51%</b>	<b>6.996</b>	<b>90,49%</b>
<b>Totale Ateneo 2014/15</b>	<b>7.665</b>	<b>826</b>	<b>10,78%</b>	<b>6.839</b>	<b>89,22%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tab. 7. Il tasso di copertura per Ateneo: confronto fra dati disaggregati in caso di mutuaione, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola	AD-DOCENTE valutabili		incremento % in caso di disaggregazione
	N con mutuaioni aggregate	N con mutuaioni disaggregate	
Agraria e Medicina Veterinaria	430	479	11,4%
Economia e Scienze politiche	366	424	15,8%
Giurisprudenza	152	163	7,2%
Ingegneria	793	1.057	33,3%
Medicina e Chirurgia	1.920	2.496	30,0%
Psicologia	265	306	15,5%
Scienze	922	1.090	18,2%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	948	1.716	81,0%
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>5.796</b>	<b>7.731</b>	<b>33,4%</b>
<b>Totale Ateneo 2014/15</b>	<b>5.628</b>	<b>7.665</b>	<b>36,2%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Questionari compilati

L'indagine ha coinvolto oltre 51mila studenti I e i questionari visionati nell'a.a. 2015/16 sono stati oltre 283mila. Il numero medio di questionari proposti a ciascuno studente dell'Ateneo è di 5,6, in leggera diminuzione rispetto ai 5,8 proposti nell'a.a. 2014/15. La Scuola dove il numero medio di questionari proposti per studente è maggiore è Medicina e Chirurgia (7,0), seguita da Scienze e Agraria (rispettivamente 6,3 e 6,2). Agli iscritti a Giurisprudenza, invece, ne vengono proposti solo 3,7 ciascuno (Tab. 8).

Tab. 8. Numero di studenti rispondenti e di questionari proposti, per scuola di iscrizione dello studente. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola di Iscrizione	Numero di rispondenti	Questionari completi	
	N	TOT	MEDIA PER STUD.
Agraria e Medicina Veterinaria	3.275	20.251	6,2
Economia e Scienze politiche	4268	23.463	5,5
Giurisprudenza	3.044	11.115	3,7
Ingegneria	10.569	57.262	5,4
Medicina e Chirurgia	8.091	56.743	7,0
Psicologia	4.398	26.140	5,9
Scienze	5.543	34.659	6,3
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	9473	48.349	5,1
Ambiti di Mobilità Internazionale e Corsi singoli	1609	5.287	3,3
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>50.270</b>	<b>283.269</b>	<b>5,6</b>
<i>Totale Ateneo 2014/15</i>	<i>48.860</i>	<i>281.176</i>	<i>5,8</i>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Partecipazione e adesione degli studenti

Confrontando il numero di rispondenti con il numero di iscritti nell'a.a. 2015/16, è possibile calcolare una stima del tasso di partecipazione all'indagine (Tab. 9).

Tab. 9. Il tasso di partecipazione degli studenti, per scuola di iscrizione. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola di iscrizione	Numero di rispondenti		Numero di iscritti		Tasso di partecipazione	
	TOT	di cui REGOLARI	TOT	di cui REGOLARI	TOT	STUDENTI REGOLARI
Agraria e Medicina Veterinaria	3.299	2.591	4.179	2.801	78,9%	92,5%
Economia e Scienze politiche	4.500	3.902	5.781	4.015	77,8%	97,2%
Giurisprudenza	3.073	2.188	3.868	2.332	79,4%	93,8%
Ingegneria	10.581	8.195	12.541	8.611	84,4%	95,2%
Medicina e Chirurgia	8.098	7.610	9.602	8.122	84,3%	93,7%
Psicologia	4.418	3.926	5.923	4.377	74,6%	89,7%
Scienze	5.689	4.834	6.921	5.161	82,2%	93,7%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	9.913	8.550	12.833	8.968	77,2%	95,3%
<b>Totale Ateneo 2015/16*</b>	<b>49.571</b>	<b>41.796</b>	<b>61.648</b>	<b>44.387</b>	<b>80,4%</b>	<b>94,2%</b>
<i>Totale 2014/15*</i>	<i>47.419</i>	<i>40.507</i>	<i>61.282</i>	<i>43.710</i>	<i>77,4%</i>	<i>92,7%</i>

\* esclusi iscritti a Ambiti di Mobilità Internazionale e Corsi singoli

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Complessivamente, in Ateneo il tasso di partecipazione all'indagine online è dell'80,4%, in crescita rispetto allo scorso anno (77,4%) e, se si considerano solo gli studenti in corso, la percentuale sale al 94,2% (era 92,7% nel 2014/15). Nelle scuole di Ateneo la quota di studenti regolari raggiunge il minimo (89,7%) a Psicologia e il massimo (97,2%) a Economia e scienze politiche. Considerando l'intero campione (regolari e non regolari), si nota che il tasso di partecipazione maggiore e minore si registrano, rispettivamente, a Ingegneria (84,4%) e Psicologia (74,6%).

### Rifiuti alla compilazione

Nonostante l'accesso al questionario di valutazione di ogni AD sia vincolante per l'iscrizione all'appello d'esame, viene lasciata allo studente la possibilità di accedere al questionario e non procedere con la compilazione.

Il tasso di compilazione è pari al 76,2% a livello di Ateneo (Tab.10). La quota di questionari compilati raggiunge il minimo (67,8%) a Giurisprudenza e il massimo (82%) a Psicologia. Un tasso ancora più elevato (83,4%) si registra per gli iscritti ad Ambiti di Mobilità Internazionali e a Corsi Singoli, che però rappresentano un gruppo molto particolare di studenti.

Rispetto all'anno precedente, il tasso di rifiuto è leggermente aumentato, confermando un andamento osservato negli ultimi quattro anni: dal 21,0% del 2011/12 e del 2012/13, al 22,7% per il 2013/14, fino al 23,2% del 2014/15 e al 23,8 del 2015/16.

Tab. 10. Numero e percentuale di questionari compilati dagli studenti, per scuola di iscrizione dello studente. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola di iscrizione	Questionari proposti agli studenti	Questionari rifiutati	Questionari compilati
Agraria e Medicina Veterinaria	20.251	4.486 22,2%	15.765 77,8%
Economia e Scienze politiche	23.463	5.479 23,4%	17.984 76,6%
Giurisprudenza	11.115	3.583 32,2%	7.532 67,8%
Ingegneria	57.262	15.163 26,5%	42.099 73,5%
Medicina e Chirurgia	56.743	15.882 28,0%	40.861 72,0%
Psicologia	26.140	4.707 18,0%	21.433 82,0%
Scienze	34.659	7.125 20,6%	27.534 79,4%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	48.349	10.202 21,1%	38.147 78,9%
Mobilità internazionali e corsi singoli	5.287	875 16,6%	4.412 83,4%
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>283.269</b>	<b>67.502 23,8%</b>	<b>215.767 76,2%</b>
<i>Totale Ateneo 2014/15</i>	<i>281.176</i>	<i>65.200 23,2%</i>	<i>215.976 76,8%</i>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Nell'intento di approfondire le cause dei rifiuti, si è cercato di analizzare le motivazioni che spingono quasi uno studente su quattro a non compilare il questionario, la tab. 11 presenta la distribuzione dei non rispondenti, per Scuola e per "tipologia di rifiuto" e distingue il caso di chi ha rifiutato tutti i questionari da chi ha risposto solo a una parte dei questionari proposti.

Complessivamente, la quota di studenti che ha rifiutato tutti i questionari è del 35% a livello di Ateneo. La quota minima, 28%, si raggiunge a Scienze e quella massima, 54%, a Giurisprudenza. Nella Scuola di Giurisprudenza sono più numerosi gli studenti che rifiutano tutti i questionari rispetto a quelli che ne rifiutano una parte, nonostante i questionari proposti in media per ciascuno studente siano il numero più basso di Ateneo (3,7).

Tab. 11. Numero di questionari rifiutati dagli studenti, per scuola di iscrizione. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola	Hanno rifiutato un questionario su almeno 2 proposti		Hanno rifiutato più di un questionario ma non tutti		Hanno rifiutato tutti i questionari		N° studenti che hanno rifiutato almeno un questionario	N° medio quest. proposti per studente
	N	%	N	%	N	%		
Agraria e Medicina Veterinaria	219	18%	513	43%	456	38%	1.188	6,2
Economia e Scienze politiche	324	20%	779	48%	532	33%	1.635	5,5
Giurisprudenza	185	15%	367	30%	659	54%	1211	3,7
Ingegneria	817	19%	2.018	47%	1486	34%	4.321	5,4
Medicina e Chirurgia	557	16%	1.846	52%	1130	32%	3.533	7,0
Psicologia	343	24%	655	46%	420	30%	1.418	5,9
Scienze	469	23%	1.039	50%	574	28%	2.082	6,3
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	673	21%	1.364	43%	1118	35%	3.155	5,1
Mobilità internazionali e corsi singoli	76	22%	103	30%	168	48%	347	3,3
<b>Totale complessivo AA 2015/16</b>	<b>3.663</b>	<b>19%</b>	<b>8.684</b>	<b>46%</b>	<b>6.543</b>	<b>35%</b>	<b>18.890</b>	<b>5,6</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Gli studenti che hanno rifiutato almeno un questionario sono 18.890, pari al 37,6% degli studenti coinvolti nell'indagine, e riguardano 67.502 questionari, pari al 23,8% dei questionari visionati dagli studenti. Per ogni questionario rifiutato viene chiesto allo studente di scegliere le motivazioni del rifiuto (massimo tre risposte). Sono state raccolte 85.481 motivazioni con una media di 1,3 motivazioni per questionario. La maggior parte degli studenti tendenzialmente giustifica il rifiuto con una delle risposte messe a disposizione e un terzo sceglie la mancanza di tempo (tab. 12). Il 33% degli studenti afferma di non avere tempo. Il 10% delle motivazioni riguardano l'incapacità di giudicare da parte dello studente e molto probabilmente rappresentano i rifiuti più "meditati". Un numero non trascurabile di studenti (17%) non partecipa perché poco motivato: l'8% non crede alla validità dell'indagine, il 7% la ritiene inutile, il 2% non si fida.

Tab. 12. Distribuzione risposte alle motivazioni del rifiuto alla compilazione del questionario. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Motivazioni	n° risposte	%
Perché in questo momento non ho tempo	27.965	33%
Perché ne ho già compilato uno per questo insegnamento	16.841	20%
Perché ne ho già compilati troppi	11.908	14%
Perché non sono in grado di giudicare	8.814	10%
Perché non ci credo	6.531	8%
Perché è inutile	6.116	7%
Altro	2.866	3%
Perché il sistema web non funziona	1.798	2%
Perché non mi fido	1.697	2%
Perché i dati su insegnamento e docente non sono corretti	945	1%
<b>85.481</b>		

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

È interessante rilevare, tuttavia, che in quasi 2.900 dei questionari rifiutati lo studente ha compilato il campo di testo libero, scegliendo l'opzione "Altro, specificare". Da un'analisi preliminare dei testi inseriti è risultato che circa metà degli studenti hanno dichiarato di non compilare il questionario perché non hanno frequentato le lezioni, risultato che porta a concludere che molti studenti non sono consapevoli di poter compilare il questionario come non-frequentanti. Per favorire la rilevazione di questa informazione e dirottare correttamente gli studenti al questionario per non frequentanti, a partire dall'a.a. 2016/17 è stata inserita come prima motivazione del rifiuto la risposta "perché non ho frequentato le lezioni" e, in seguito a questa scelta, viene proposto di procedere comunque con la compilazione delle domande per non frequentanti oppure di confermare il rifiuto. Gli effetti di questa modifica dello strumento di rilevazione saranno disponibili a partire dalle analisi dell'a.a. 2016/17.

### Studenti frequentanti e studenti non frequentanti

Nell'a.a. 2015/16, l'81,6% dei questionari è stato compilato da questa categoria di studenti (Tab. 13), valore che aumenta di quasi un punto percentuale rispetto lo scorso anno accademico (l'80,8%).

Tab. 13. Numero di questionari compilati, per frequenza dichiarata dagli studenti. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Questionari compilati dagli studenti				
	N.	%		
studente non frequentante	18.947	8,78%		
studente frequentante in anni precedenti	5.432	2,52%	18,43%	Non frequentanti
meno del 50%	15.378	7,13%		
più del 50%	176.010	81,57%	81,57%	Frequentanti
<b>Totale</b>	<b>215.767</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Nella Scuola di Medicina e Chirurgia (Tab.14), nella quale la frequenza è in gran parte obbligatoria, i questionari degli studenti non-frequentanti sono solo una minima parte (8%) di quelli compilati, mentre in altre Scuole dove la frequenza è tradizionalmente meno assidua, questa tipologia può rappresentare oltre un terzo dei questionari.

Tab. 14. Numero e Percentuale di questionari compilati, per frequenza dichiarata dallo studente e scuola di iscrizione. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16

Scuola di iscrizione	Questionari compilati dagli studenti	di cui come NON FREQUENTANTI		di cui come FREQUENTANTI	
Agraria e Medicina Veterinaria	15.765	3.408	21,6%	12.357	78,4%
Economia e Scienze politiche	17.984	4.271	23,7%	13.713	76,3%
Giurisprudenza	7.532	2.658	35,3%	4.874	64,7%
Ingegneria	42.099	6.705	15,9%	35.394	84,1%
Medicina e Chirurgia	40.861	3.258	8,0%	37.603	92,0%
Psicologia	21.433	5.835	27,2%	15.598	72,8%
Scienze	27.534	3.333	12,1%	24.201	87,9%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	38.147	9.055	23,7%	29.092	76,3%
Mobilità internazionali e corsi singoli	4.412	1.234	28,0%	3.178	72,0%
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>215.767</b>	<b>39.757</b>	<b>18,4%</b>	<b>176.010</b>	<b>81,6%</b>
Totale Ateneo 2014/15	215.976	41.440	19,2%	174.536	80,8%

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

A Giurisprudenza, per esempio, il 35% dei questionari è compilato da “non frequentanti”. Complessivamente, il numero assoluto di questionari compilati diminuisce leggermente (circa 200 unità su 215mila) mentre la percentuale di frequentanti aumenta di 1 punto percentuale (81,6%).

### Motivazioni date alla mancata frequenza

Dei 39.757 questionari compilati da studenti non frequentanti, 38.729 contengono una motivazione della mancata frequenza (Tab. 15). Come rilevato anche lo scorso anno, i problemi maggiori riguardano i motivi di lavoro (25,8% a livello di Ateneo, con un valore massimo di 36,9% a Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale) e l'aver già frequentato l'insegnamento in anni precedenti (25,2% a livello di Ateneo e 50,1% a Ingegneria, 47,1% a Medicina e Chirurgia, 42,1% a Scienze Umane). Situazioni di sovrapposizione di orari con altri insegnamenti sono segnalate complessivamente nell'11% dei casi, con una prevalenza a Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale (14,4%) e Psicologia (13,5%). La perdita d'interesse dopo le prime lezioni è motivo di mancata frequenza per l'11,8%, quota che a Psicologia raggiunge un massimo di 17,6%. La motivazione “ritengo la frequenza non indispensabile” scende a 8,6% a livello di Ateneo, con un picco a Giurisprudenza e Psicologia del 11,4%. La distribuzione delle risposte rispecchia un andamento sostanzialmente stabile negli ultimi 3 anni.

Tab. 15. I motivi della mancata frequenza. Percentuale di questionari compilati da “non frequentanti” distribuiti per scuola. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16

Scuola	Avevo già frequentato in precedenza	Motivi di lavoro	L'orario delle lezioni era sovrapposto a quello di un altro insegnamento	Ho perso l'interesse dopo le prime lezioni	Ritengo non indispensabile la frequenza	Altro	N. Totale questionari
Agraria e Medicina Veterinaria	26,9%	27,9%	12,1%	11,7%	6,1%	15,3%	3.399
Economia e Scienze politiche	11,6%	34,3%	10,7%	13,9%	8,5%	20,9%	4.323
Giurisprudenza	19,5%	28,6%	9,6%	8,0%	11,4%	22,9%	2.658
Ingegneria	50,1%	14,1%	7,3%	10,5%	8,0%	10,0%	6.796
Medicina e Chirurgia	47,1%	9,8%	7,6%	7,7%	8,6%	19,3%	3.096
Psicologia	9,0%	26,9%	13,5%	17,6%	11,4%	21,5%	6.181
Scienze	42,1%	11,0%	8,4%	13,4%	9,3%	15,9%	3.316
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	11,2%	39,1%	14,4%	9,6%	7,0%	18,7%	8.960
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>25,2%</b>	<b>25,8%</b>	<b>11,0%</b>	<b>11,8%</b>	<b>8,6%</b>	<b>17,7%</b>	<b>38.729</b>
Totale Ateneo 2014/15	23,5	25,2	10,7	12,6	9,2	18,9	40.411

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Le opinioni degli studenti frequentanti

I dati di seguito si riferiscono ai soli studenti frequentanti. Al fine di garantire l'anonimato dei rispondenti e un livello minimo di rappresentatività statistica, si è scelto di presentare anche per il 2015/16 i giudizi sintetici per le AD-Docente per cui siano state raccolte almeno 5 risposte valide di studenti frequentanti.

Nella tab. 16 sono riepilogati il numero di AD-Docente valutate e la loro ripartizione per numero di questionari raccolti tra i “frequentanti”. Ricordiamo, in accordo con quanto descritto in precedenza, che i dati presentati sono calcolati disaggregando le AD in caso di mutazioni.

Delle quasi 7.000 attività valutate, il 15% non raggiunge il numero minimo di 5 rispondenti. La Scuola con la maggior quota di AD valutate da meno di 5 rispondenti è Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale (28,4%), seguita da Medicina e Chirurgia (18,6%). Analizzando il restante 85% di attività con almeno 5 rispondenti, possiamo ulteriormente escludere un 7% di attività il cui numero di frequentanti non raggiunge le 5 unità. Di conseguenza, i dati analizzati e presentati nelle tabelle seguenti, riguardano il 77,8% delle attività didattiche valutate, corrispondente a 5.441 attività. La Scuola di Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale, con il 61% delle attività valutate, ha la percentuale più bassa in Ateneo, mentre si collocano al di sotto

dell'80% Medicina e Chirurgia (72,6%) e Giurisprudenza (78,8%). Tra le Scuole con percentuali più alte si trovano Psicologia (97%) e Ingegneria (90,5%) (Tab. 16).

Tab. 16. Ripartizione delle AD-Docente valutate, per numero di questionari proposti e compilati da "frequentanti" distribuiti per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola erogante	AD-Docente valutabili	AD-Docente valutate	AD-Docente senza valutazione		AD-Docente con meno di 5 questionari compilati		AD-Docente con almeno 5 questionari compilati			
			N	%	N	%	con meno di 5 frequentanti		con 5 o più frequentanti	
	N	N	N	%	N	%	N	%	N	%
Agraria e Medicina Veterinaria	479	472	7	1%	34	7,2%	34	7,2%	404	85,6%
Economia e Scienze politiche	424	411	13	3%	21	5,1%	22	5,4%	368	89,5%
Giurisprudenza	163	160	3	2%	19	11,9%	15	9,4%	126	78,8%
Ingegneria	1.057	1.038	19	2%	52	5,0%	47	4,5%	939	90,5%
Medicina e Chirurgia	2.496	2.192	304	12%	408	18,6%	193	8,8%	1.591	72,6%
Psicologia	306	304	2	1%	4	1,3%	5	1,6%	295	97,0%
Scienze	1.090	1.051	39	4%	117	11,1%	58	5,5%	876	83,3%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	1.716	1.368	348	20%	388	28,4%	138	10,1%	842	61,5%
<b>Totale Ateneo 2015/16</b>	<b>7.731</b>	<b>6.996</b>			<b>1.043</b>	<b>14,9%</b>	<b>512</b>	<b>7,3%</b>	<b>5.441</b>	<b>77,8%</b>
<i>Totale Ateneo 2014/15</i>	<b>7.665</b>	<b>6.839</b>	826	10,8	<b>1.271</b>	<b>16,6</b>	<b>231</b>	<b>3,0</b>	<b>5.337</b>	<b>69,6</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti frequentanti

L'analisi delle opinioni espresse dagli studenti è stata condotta distinguendo le principali aree tematiche indagate dal questionario:

- *Aspetti organizzativi*
- *Azione didattica*
- *Coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto*
- *Interesse e soddisfazione complessiva*

#### Aspetti organizzativi

Nella tab. 17 sono presentati i risultati ottenuti dalle AD-Docente relativamente a modalità di presentazione dei contenuti, definizione delle modalità d'esame, rispetto degli orari da parte del docente, adeguatezza del materiale didattico proposto.

I giudizi medi attribuiti dagli studenti alle domande sugli aspetti organizzativi si attestano, a livello di Ateneo, intorno all'8 per i primi due aspetti, mentre il rispetto degli orari da parte del docente mediamente è valutato 8,5 e l'adeguatezza del materiale didattico 7,7. I punteggi più alti per tutti gli item presentati sono attribuiti alle AD erogate a Giurisprudenza e a Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale. Rispetto allo scorso anno accademico, i valori medi di Ateneo sono sostanzialmente rimasti invariati con un leggero miglioramento. Le tabelle 17.1 e 17.2 riportano le percentuali di AD-Docente con punteggio medio minore di 6 (insufficienti) e maggiori di 8 (eccellenti). In entrambe le tabelle vengono evidenziati con sfondo colorato i valori percentuali maggiori o minori della media, si possono quindi facilmente individuare nella tabella 17.1 le Scuole che denunciano una maggiore insoddisfazione (celle colorate di rosso) e nella tabella 17.2 quelle che registrano le percentuali maggiori della media di Ateneo per punteggi elevati (celle colorate di verde).

Nell'ambito degli aspetti organizzativi l'adeguatezza del materiale didattico rappresenta una criticità sia per la percentuale maggiore di attività con punteggio insufficiente (13,6%) sia per la percentuale minore di AD con punteggi sopra l'8 (38%).

Tab. 17. Aspetti organizzativi. Valore medio dei giudizi dati alle AD-Docente, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola	All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro? (D01)	Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro? (D02)	Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati? (D03)	Il materiale didattico consigliato è stato adeguato? (D09)
Agraria e Medicina Veterinaria	8,0	8,2	8,4	7,7
Economia e Scienze politiche	7,9	8,0	8,4	7,6
Giurisprudenza	8,2	8,3	8,6	8,1
Ingegneria	7,8	8,0	8,4	7,5
Medicina e Chirurgia	8,0	8,0	8,3	7,7
Psicologia	8,0	8,0	8,6	7,7
Scienze	8,0	8,0	8,5	7,6
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,2	8,2	8,7	8,1
<b>Ateneo 2015/16</b>	<b>8,0</b>	<b>8,1</b>	<b>8,5</b>	<b>7,7</b>
Ateneo 2014/15	7,9	8,0	8,3	7,6

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tab. 17.1. Aspetti organizzativi. % AD-Docente con punteggi minori di 6, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola di erogazione	All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro? (F01)	Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro? (F02)	Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati? (F03)	Il materiale didattico consigliato è stato adeguato? (F08)
Agraria e Medicina Veterinaria	8,42%	8,41%	6,72%	13,47%
Economia e Scienze politiche	9,00%	9,44%	5,50%	12,63%
Giurisprudenza	8,23%	8,16%	5,14%	10,76%
Ingegneria	10,77%	10,07%	7,29%	15,04%
Medicina e Chirurgia	10,90%	10,83%	8,01%	14,16%
Psicologia	8,86%	9,84%	4,50%	12,08%
Scienze	9,13%	9,91%	5,74%	13,73%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,64%	8,83%	5,44%	10,26%
<b>Ateneo</b>	<b>9,65%</b>	<b>9,75%</b>	<b>6,40%</b>	<b>13,16%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tab. 17.2. Aspetti organizzativi. % AD-Docente con punteggi maggiori di 8, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola di erogazione	All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro? (FO2)	Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro? (FO2)	Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati? (FO3)	Il materiale didattico consigliato è stato adeguato? (FO8)
Agraria e Medicina Veterinaria	42,83%	49,17%	57,10%	37,54%
Economia e Scienze politiche	41,58%	47,49%	58,65%	36,66%
Giurisprudenza	43,63%	48,58%	59,00%	40,27%
Ingegneria	38,97%	46,13%	57,05%	34,13%
Medicina e Chirurgia	44,22%	48,11%	55,35%	40,18%
Psicologia	47,54%	52,16%	67,70%	42,19%
Scienze	39,54%	44,44%	58,29%	34,34%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	46,25%	50,48%	63,03%	43,06%
<b>Ateneo</b>	<b>42,80%</b>	<b>48,01%</b>	<b>59,07%</b>	<b>38,32%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Azione didattica

La valutazione dell'attività svolta dal docente è rilevata attraverso quattro domande relative a capacità di stimolare interesse, chiarezza espositiva, reperibilità nell'orario di ricevimento, adeguatezza delle attività integrative (Tabb. 18, 18.1, 18.2).

A livello di Ateneo, i giudizi medi attribuiti dagli studenti agli item relativi agli aspetti dell'azione didattica (Tab. 18) si attestano poco sotto l'8 per tre *item* su quattro (D07, D08, D11), mentre la disponibilità del docente in orario di ricevimento riceve un punteggio medio di 8,2. Anche per questi indicatori si nota un leggero aumento rispetto all'anno precedente.

È sempre a Giurisprudenza e Scienze umane, Sociali e del Patrimonio Culturale dove si ottengono i punteggi medi più elevati in tutti e quattro gli aspetti, mentre ad Ingegneria e Scienze gli studenti dichiarano di essere meno soddisfatti per quanto riguarda l'azione didattica del docente (primi due *item*).

La disponibilità e reperibilità del docente negli orari di ricevimento è giudicata in media più favorevolmente in tutti i contesti, ottenendo inoltre sia la percentuale di punteggi insufficienti più bassa sia la percentuale di punteggi elevati più alta rispetto agli altri *item*. (Tabb. 18.1 e 18.2)

Tab. 18. Azione didattica. Valore medio dei giudizi dati alle AD-Docente, per Scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

SCUOLA	Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina? (d07)	Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro? (d08)	Il docente è stato reperibile nell'orario di ricevimento per chiarimenti e spiegazioni? (d10)	Laboratori, esercitazioni, seminari se previsti dall'insegnamento sono stati adeguati? (d11)
Agraria e Medicina Veterinaria	7,8	7,8	8,2	8,0
Economia e Scienze politiche	7,7	7,8	8,2	7,9
Giurisprudenza	8,3	8,3	8,4	8,3
Ingegneria	7,5	7,5	8,2	7,5
Medicina e Chirurgia	7,8	7,9	8,1	7,8
Psicologia	7,9	7,8	8,2	8,0
Scienze	7,7	7,6	8,3	7,8
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,2	8,2	8,5	8,2
<b>Ateneo 2015/16</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>	<b>8,2</b>	<b>7,9</b>
Ateneo 2014/15	7,7	7,7	8,1	7,7

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tab. 18.1. Azione didattica. % AD-Docente con punteggi minori di 6, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola di erogazione	Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina? (F06)	Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro? (F07)	Il docente è stato disponibile nei confronti delle esigenze degli studenti? (F09)	Il docente è stato reperibile nell'orario di ricevimento per chiarimenti e spiegazioni? (F10)
Agraria e Medicina Veterinaria	13,06%	12,27%	7,40%	9,43%
Economia e Scienze politiche	12,90%	11,91%	6,93%	10,11%
Giurisprudenza	9,58%	8,85%	6,83%	8,64%
Ingegneria	16,47%	16,36%	8,15%	15,27%
Medicina e Chirurgia	14,46%	13,62%	10,40%	12,32%
Psicologia	12,17%	11,28%	9,42%	9,26%
Scienze	15,48%	15,04%	7,36%	11,87%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	11,08%	10,07%	7,39%	9,34%
<b>Ateneo</b>	<b>13,87%</b>	<b>13,20%</b>	<b>8,34%</b>	<b>11,57%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tab. 18.2. Azione didattica. % AD-Docente con punteggi maggiori di 8, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

Scuola di erogazione	Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina? (F06)	Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro? (F07)	Il docente è stato disponibile nei confronti delle esigenze degli studenti? (F09)	Il docente è stato reperibile nell'orario di ricevimento per chiarimenti e spiegazioni? (F10)
Agraria e Medicina Veterinaria	39,90%	40,91%	52,81%	46,90%
Economia e Scienze politiche	39,96%	41,61%	52,15%	42,66%
Giurisprudenza	45,56%	45,50%	51,56%	45,45%
Ingegneria	35,68%	36,91%	53,15%	36,23%
Medicina e Chirurgia	42,19%	43,22%	50,63%	45,44%
Psicologia	47,34%	46,57%	59,12%	51,65%
Scienze	34,87%	36,01%	53,60%	40,38%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	45,38%	46,41%	55,93%	48,55%
<b>Ateneo</b>	<b>40,59%</b>	<b>41,52%</b>	<b>53,28%</b>	<b>43,66%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

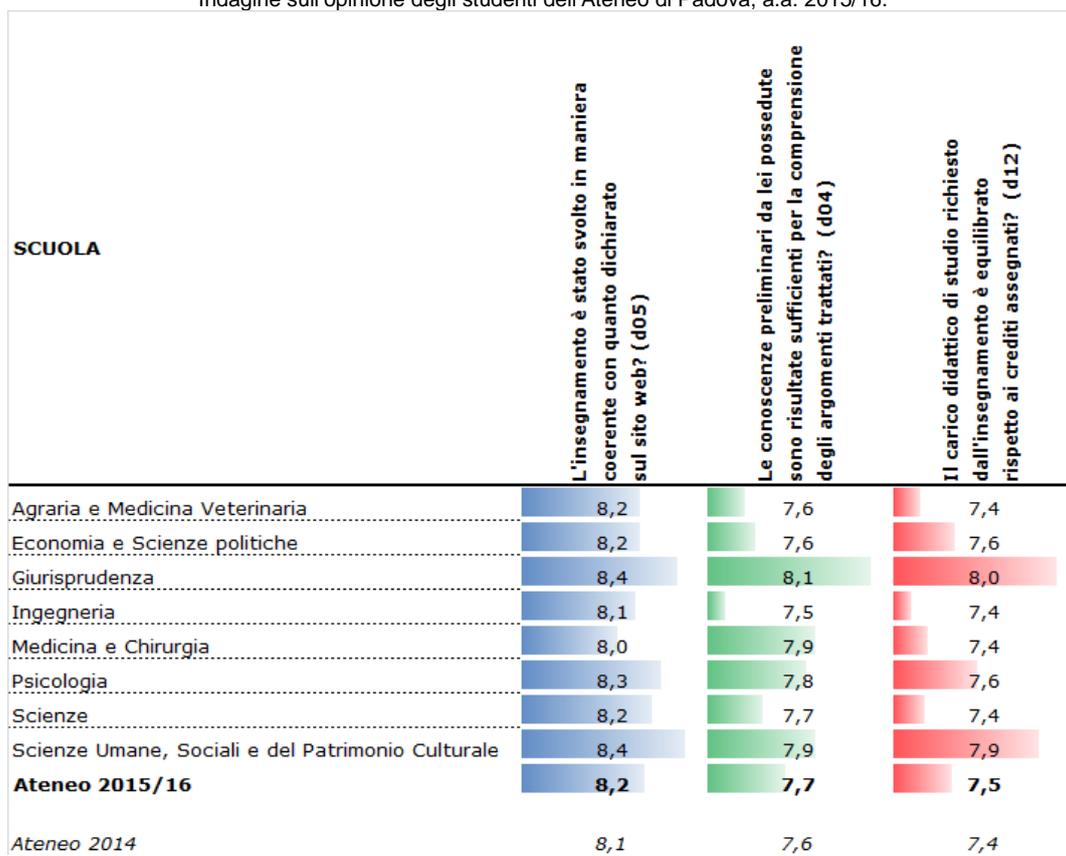
### Coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto

Oltre ai quesiti sull'organizzazione della didattica e sulla attività svolta dal docente, il questionario prevede 3 domande relative a coerenza di svolgimento del corso rispetto a quanto dichiarato sul sito *web*, livello di conoscenze preliminari, percezione del carico di lavoro richiesto.

Generalmente quest'ultimo *item* risulta meno soddisfacente (7,5) rispetto agli altri due, mentre la coerenza di svolgimento del corso rispetto a quanto dichiarato sul sito *web* viene generalmente premiata (8,2) registrando in tutti i contesti didattici con valori superiori o uguali a 8. L'adeguatezza delle conoscenze preliminari possedute dagli studenti è mediamente valutata 7,7 (Tabb. 19, 19.1 e 19.2).

Ancora una volta si sottolinea la stabilità degli indicatori rispetto all'anno precedente da cui si discostano per un leggero ulteriore miglioramento.

Tab. 19. Coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto. Valore medio dei giudizi dati alle AD-Docente, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.



Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tab. 19.1. Coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto. % AD-Docente con punteggi minori di 6, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

SCUOLA	L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito web? (d05)	Le conoscenze preliminari da lei possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati? (F05)	Il carico didattico di studio richiesto dall'insegnamento è equilibrato rispetto ai crediti assegnati? (d12)
Agraria e Medicina Veterinaria	6,92%	15,66%	15,58%
Economia e Scienze politiche	6,40%	14,47%	14,13%
Giurisprudenza	6,61%	10,95%	13,51%
Ingegneria	7,56%	15,61%	16,51%
Medicina e Chirurgia	10,24%	12,00%	17,97%
Psicologia	6,14%	11,00%	13,01%
Scienze	6,11%	13,40%	15,76%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	6,14%	13,06%	13,25%
<b>Ateneo</b>	<b>7,30%</b>	<b>13,46%</b>	<b>15,48%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tab. 19.2. Coerenza dell'insegnamento rispetto al contesto. % AD-Docente con punteggi maggiori di 8, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

SCUOLA	L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito web? (d05)	Le conoscenze preliminari da lei possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati? (F05)	Il carico didattico di studio richiesto dall'insegnamento è equilibrato rispetto ai crediti assegnati? (d12)
Agraria e Medicina Veterinaria	48,37%	33,44%	32,77%
Economia e Scienze politiche	49,00%	33,95%	34,30%
Giurisprudenza	48,67%	37,52%	36,48%
Ingegneria	48,14%	32,56%	31,99%
Medicina e Chirurgia	46,58%	38,45%	34,73%
Psicologia	56,85%	42,55%	39,54%
Scienze	48,81%	34,10%	30,74%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	54,46%	37,91%	38,07%
<b>Ateneo</b>	<b>50,06%</b>	<b>36,17%</b>	<b>34,49%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Interesse e soddisfazione

Di seguito, sono presentati i risultati relativi all'interesse per i contenuti e alla soddisfazione complessiva (Tabb. 20, 20.1). In generale, a fronte di un giudizio medio di interesse pari a 8,1 la soddisfazione media si ferma a 7,7, valori in aumento di uno 0,1% rispetto allo scorso anno accademico. Nella Scuola di Giurisprudenza troviamo i punteggi medi più alti seguiti da Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale.

Tab. 20. Interesse e soddisfazione. Valore medio dei giudizi dati alle AD-Docente, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

SCUOLA	Indipendentemente da come si è svolto il corso, i contenuti dell'insegnamento sono stati interessanti per lei? (d06)	Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso? (d13)
Agraria e Medicina Veterinaria	8,0	7,7
Economia e Scienze politiche	8,0	7,7
Giurisprudenza	8,4	8,1
Ingegneria	8,0	7,5
Medicina e Chirurgia	8,1	7,7
Psicologia	8,2	7,8
Scienze	8,0	7,6
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,3	8,0
<b>Ateneo 2015</b>	<b>8,1</b>	<b>7,7</b>
Ateneo 2014	8,0	7,6

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Tab. 20.1. Interesse e soddisfazione. % AD-Docente con punteggi minori di 6 e punteggi maggiori di 8, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

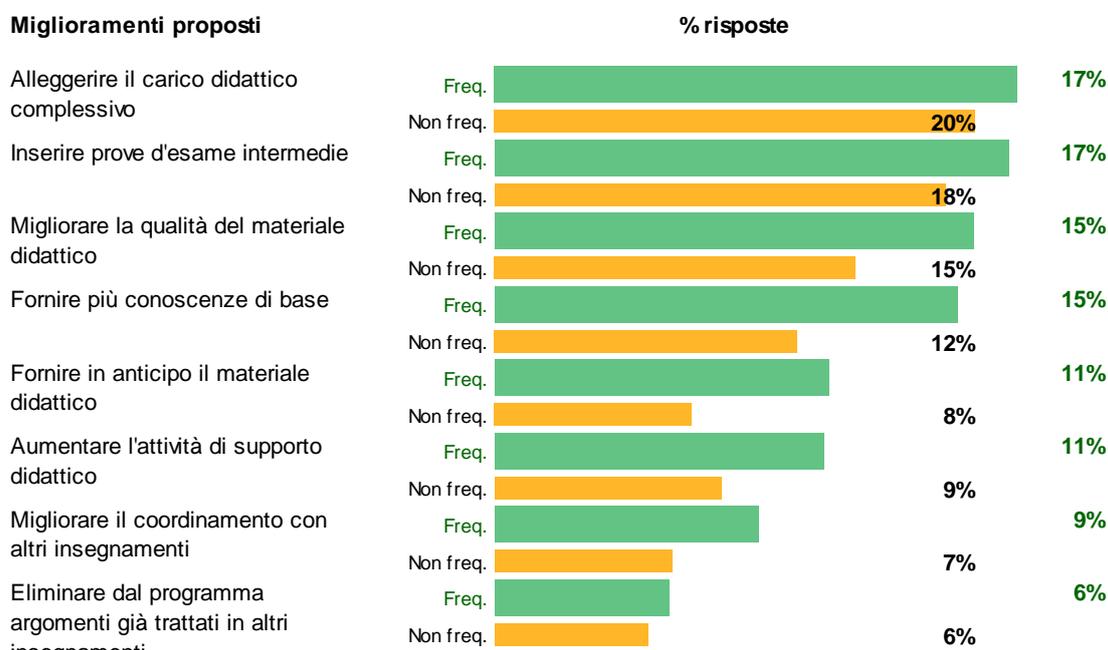
Scuola	Indipendentemente da come si è svolto il corso, i contenuti dell'insegnamento sono stati interessanti per lei? (F16)		Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso? (F14)	
	% <6	% >8	% <6	% >8
Agraria e Medicina Veterinaria	9,08%	46,08%	11,36%	37,81%
Economia e Scienze politiche	8,99%	46,86%	10,93%	37,64%
Giurisprudenza	7,02%	51,16%	7,97%	43,02%
Ingegneria	9,77%	43,31%	13,70%	33,58%
Medicina e Chirurgia	10,01%	48,89%	13,19%	39,96%
Psicologia	8,86%	53,52%	10,58%	42,81%
Scienze	9,79%	43,98%	12,91%	33,41%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,45%	52,02%	9,94%	43,25%
<b>Ateneo</b>	<b>9,32%</b>	<b>47,71%</b>	<b>12,00%</b>	<b>38,29%</b>

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Miglioramenti utili

La Tab. 21 riporta una sintesi dei risultati relativi all'ultima domanda del questionario, inserita esattamente come proposta dall'ANVUR, e relativa ai miglioramenti che lo studente ritiene più utili ai fini del miglioramento della qualità generale dell'attività didattica.

Tab. 21. Spunti di miglioramento. Quota di questionari compilati da studenti frequentanti e non frequentanti che hanno indicato specifiche azioni di miglioramento (max 3 risposte possibili per questionario), per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.



n° risposte totali registrate da studenti frequentanti: 264.459

n° risposte totali registrate da studenti non frequentanti: 61.083

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Essendo questa domanda rivolta a tutti gli studenti, sia ai frequentanti che ai non frequentanti, si riportano a confronto le percentuali registrate dai due gruppi di studenti, notando che in sostanza esprimono le stesse scelte. Gli studenti considerano maggiormente utile l'alleggerimento del carico didattico complessivo e l'inserimento di prove intermedie nel 17% dei casi per i frequentanti che sale al 20 e 18 per i non frequentanti. Seguono il miglioramento della qualità del materiale didattico fornito e il poter fornire più conoscenze di base. Pochi, invece, considerano importante l'eliminazione dal programma di argomenti già trattati (6%).

### Indicatori di sintesi

Anche per l'a.a. 2015/16 sono stati mantenuti gli indicatori sintetici per l'analisi dei risultati sull'opinione degli studenti che erano già stati proposti a partire dall'a.a. 2011/12 e così organizzati:

**Soddisfazione Complessiva** = media delle risposte ai quesiti:

- *Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?*

**Aspetti Organizzativi** = media delle risposte ai quesiti:

- *All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro?*
- *Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?*
- *Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati?*
- *Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?*

**Azione Didattica** = media delle risposte ai quesiti:

- *Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina?*
- *Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?*

Nella tab. 22 sono presentati i punteggi medi degli indicatori di sintesi. In generale, i giudizi medi a livello di Ateneo sono rimasti sostanzialmente invariati o leggermente migliorati rispetto allo scorso anno accademico. Le Scuole di Giurisprudenza e di Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale continuano ad ottenere i punteggi migliori, seguite da Psicologia, Agraria e Medicina Veterinaria ed Economia e Scienze Politiche. Ingegneria e Scienze, al contrario, sono le Scuole in cui si riscontrano i punteggi medi meno elevati in tutti gli indicatori di sintesi (Tab. 22).

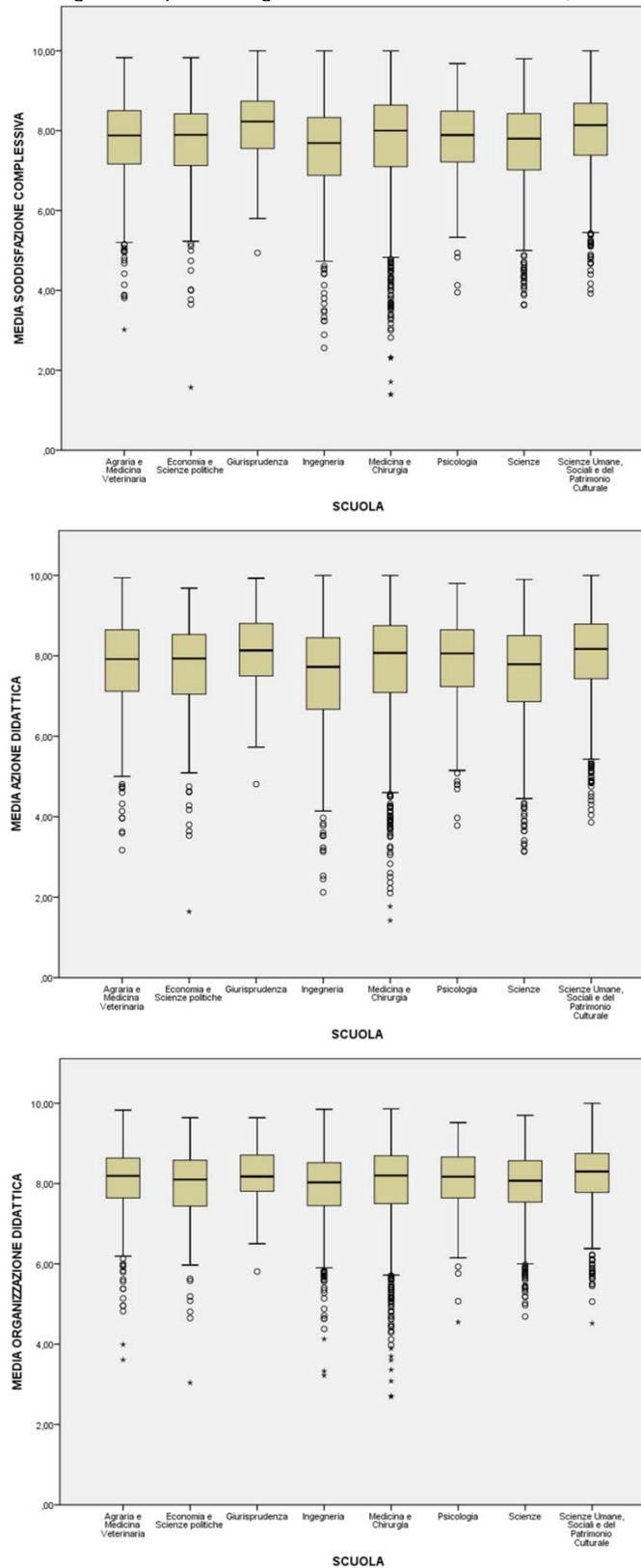
Tab. 22. Indicatori di sintesi: soddisfazione complessiva, aspetti organizzativi, azione didattica. Valore medio dei giudizi dati alle AD-Docente, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

SCUOLA	Soddisfazione Complessiva	Aspetti Organizzativi	Azione Didattica
Agraria e Medicina Veterinaria	7,7	8,0	7,8
Economia e Scienze politiche	7,7	8,0	7,7
Giurisprudenza	8,1	8,2	8,1
Ingegneria	7,5	7,9	7,5
Medicina e Chirurgia	7,7	8,0	7,8
Psicologia	7,8	8,1	7,9
Scienze	7,6	8,0	7,6
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	8,0	8,2	8,0
<b>Ateneo 2015/16</b>	<b>7,7</b>	<b>8,0</b>	<b>7,7</b>
Ateneo 2014/15	7,6	7,9	7,7

Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

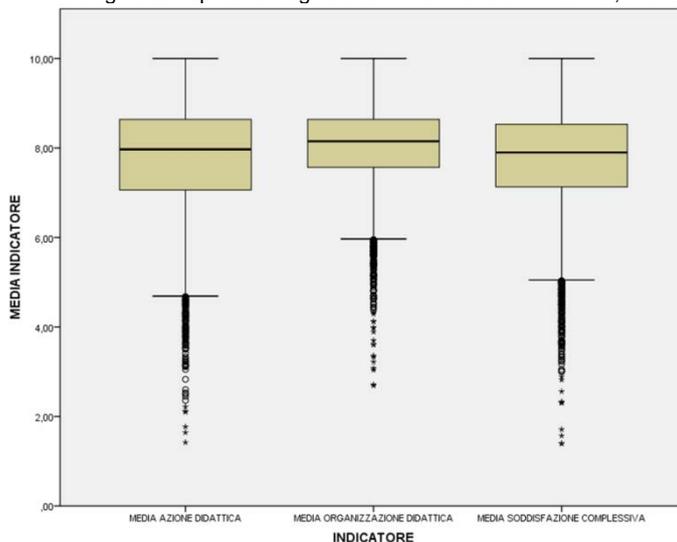
Per approfondimenti si riportano i graff. 2 e 3 in merito alla distribuzione dei valori medi dei giudizi dati alle AD-Docente, sia a livello di singola scuola sia a livello di Ateneo. Dai *boxplot* si osserva che le mediane sono piuttosto simili da scuola a scuola mentre la variabilità è più elevata e una maggiore variabilità in alcune scuole.

Graf. 2. Indicatori di sintesi: rappresentazione grafica tramite *box plot* della distribuzione dei valori medi dei giudizi dati alle AD-Docente, per scuola. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.



Fonte: Elaborazioni del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

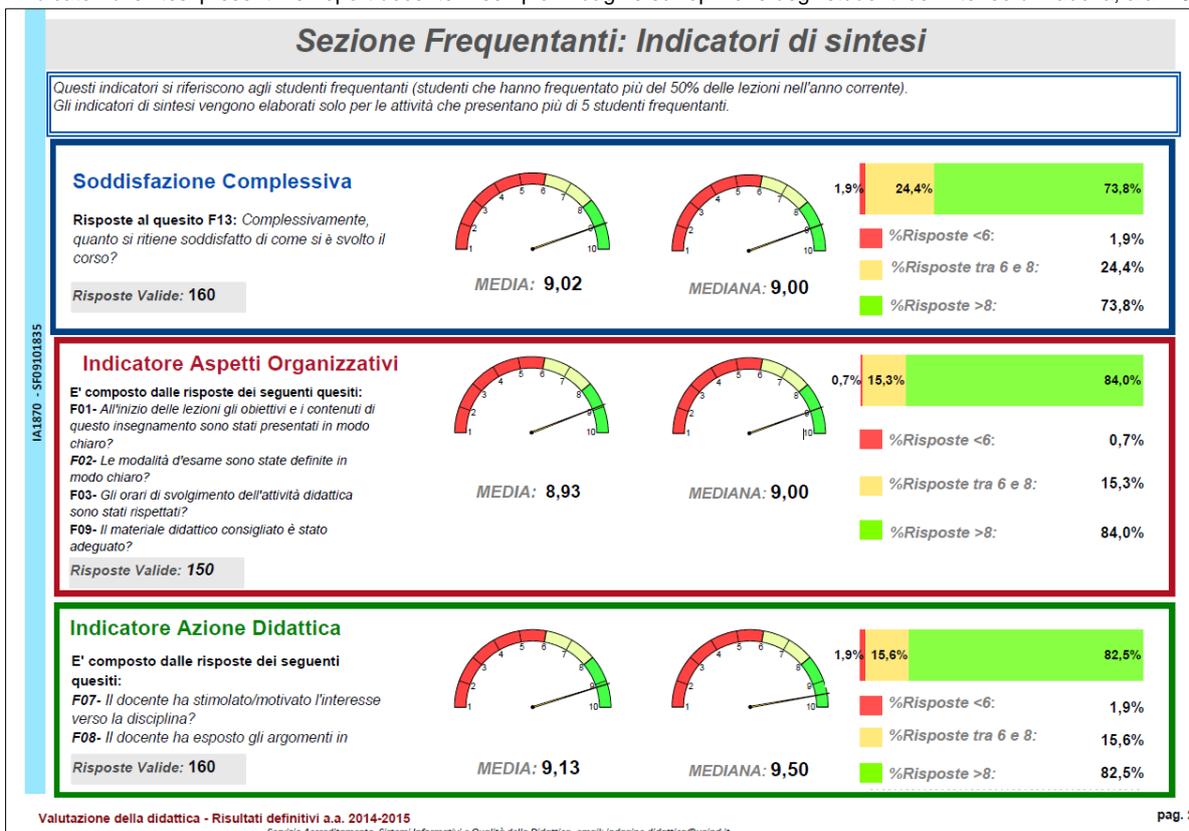
Graf. 3. Indicatori di sintesi: rappresentazione grafica tramite *box plot* della distribuzione dei valori medi dei giudizi dati alle AD-Docente a livello di Ateneo. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.



Fonte: Elaborazioni del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati delUnipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

I tre indicatori di sintesi sono utilizzati sotto forma di cruscotto (Fig. 1) anche all'interno dei report di sintesi forniti ad ogni docente (Allegato 6). La stessa modalità di presentazione dei dati è usata anche nelle sintesi predisposte per singolo CdS, che vengono rese disponibili ai presidenti delle scuole, dei CdS e dei direttori di dipartimento (Fig. 2).

Fig. 1. Indicatori di sintesi presenti nel report docente. Esempio. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.



Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Fig. 2. Indicatori di sintesi presenti nella report per scuola. Esempio. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.

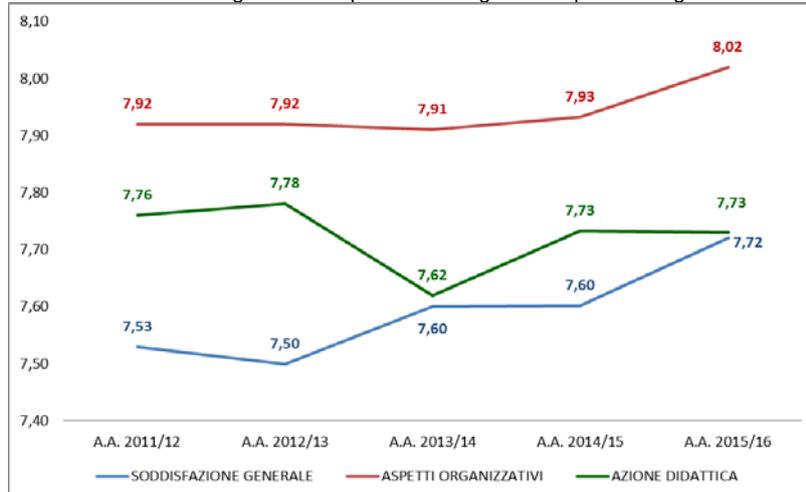


Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Confronto di trend con gli anni precedenti

Il graf. 4 mette a confronto, per gli ultimi cinque anni in cui si è svolta l'indagine sulle opinioni degli studenti, il trend dei punteggi medi ottenuti dagli indicatori di sintesi: gli aspetti organizzativi e la soddisfazione generale mostrano un aumento, mentre l'azione didattica conferma il punteggio medio dello scorso anno.

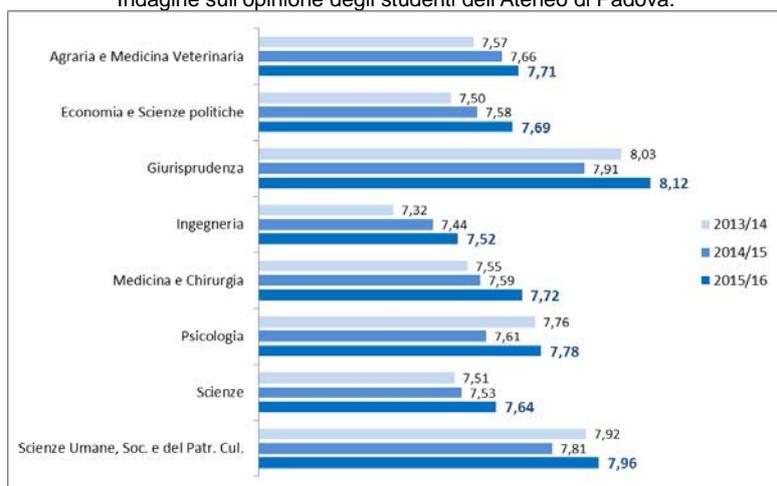
Graf. 4. Trend dei 3 indicatori di sintesi negli ultimi cinque anni. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova.



Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

Infine, se si considera la risposta alla domanda sulla soddisfazione complessiva, sintesi della valutazione degli studenti (Graf. 5), si osserva che quest'anno tutte le scuole hanno registrato un gradimento crescente, raggiungendo tutte il valore più alto degli ultimi 3 anni.

Graf. 5. Trend per gli ultimi cinque anni a.a. della media dell'indicatore di Soddisfazione Complessiva, per scuola di erogazione dell'AD. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova.



Fonte: Unipd-Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

## Indagine Almalaurea sui laureandi

L'indagine "Profilo dei laureati" ha tipicamente un tasso di risposta molto elevato che anche quest'anno si è attestato al 96% di rispondenti, praticamente invariato rispetto allo scorso anno accademico (Tab. 23).

Tab. 23. Partecipazione e Soddisfazione complessiva nei confronti del Corso di Laurea dichiarata dagli studenti laureati nel 2015, per Scuola di iscrizione dello studente. Profilo Almalaurea

Scuola	Numero dei laureati	n°	Hanno compilato il questionario %	Sono complessivamente soddisfatti		
				decisamente sì	più sì che no	Giudizi positivi
Agraria e Medicina Veterinaria	794	756	95,2%	36,8%	52,5%	89,3%
Economia e Scienze politiche	1200	1165	97,1%	33,5%	55,5%	89,0%
Giurisprudenza	387	380	98,2%	26,1%	52,1%	78,2%
Ingegneria	2191	2140	97,7%	35,7%	53,3%	89,0%
Medicina e Chirurgia	1.943	1.836	94,5%	33,2%	53,2%	86,3%
Psicologia	1.570	1.530	97,5%	43,3%	47,8%	91,2%
Scienze	1.239	1.195	96,4%	43,1%	47,7%	90,8%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	2279	2142	94,0%	34,5%	51,1%	85,6%
<b>Totale Ateneo</b>	<b>11.603</b>	<b>11.144</b>	<b>96,0%</b>	<b>36%</b>	<b>51,60%</b>	<b>88,0%</b>

Fonte: Consorzio interuniversitario Almalaurea

Un altro aspetto dell'indagine riguarda la soddisfazione sul percorso di studio svolto presso l'Ateneo di Padova. A livello generale, quasi 8 studenti su 10 si riscriverebbero ad un CdS di questo Ateneo (quindi non necessariamente lo stesso appena concluso), quota che raggiunge il massimo a Psicologia (90,1%) e a Scienze (87,4%, Tab. 24).

Tab. 24: Percentuale che si reinscriverebbe all'Università fra gli studenti laureati nel 2015, per scuola di iscrizione dello studente. Profilo AlmaLaurea.

Scuola	Si iscriverebbero di nuovo all'università?				
	sì, allo stesso corso dell'Ateneo	sì, ma ad un altro corso dell'Ateneo	sì, allo stesso corso ma in un altro Ateneo	sì, ma ad un altro corso e in un altro Ateneo	non si iscriverebbero più all'università
Agraria e Medicina Veterinaria	68,7%	16,3%	6,9%	3,0%	4,9%
Economia e Scienze politiche	63,4%	14,2%	11,7%	7,3%	3,1%
Giurisprudenza	52,4%	10,3%	26,3%	7,6%	2,9%
Ingegneria	72,4%	11,0%	10,1%	4,0%	1,9%
Medicina e Chirurgia	68,1%	10,9%	15,0%	3,2%	2,2%
Psicologia	76,9%	13,2%	4,4%	3,1%	1,9%
Scienze	76,4%	11,0%	5,6%	3,5%	2,6%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	63,2%	14,1%	10,5%	7,6%	3,9%
<b>Totale Ateneo</b>	<b>69,1%</b>	<b>12,6%</b>	<b>10,2%</b>	<b>4,8%</b>	<b>2,8%</b>

Fonte: Consorzio interuniversitario AlmaLaurea

Pur ritenendo significative le analisi effettuate sui dati per scuola, il NdV evidenzia come i dati aggregati utilizzati per l'analisi, possano non essere sempre interpretati in maniera univoca (ad esempio la Scuola di Giurisprudenza ha i dati di soddisfazione più alti ma poi il 26,3 % dei laureati (oltre un quarto) dichiara che pur confermando l'interesse per il corso di laurea si iscriverebbe, però, in un altro Ateneo).

Il NdV ribadisce, pertanto, che le indicazioni più significative per l'identificazione di eventuali criticità sono quelle che emergono dall'analisi dei dati disaggregati per CdS. Per tale motivo raccomanda agli organismi competenti di focalizzare l'analisi delle criticità a questo livello.

## Utilizzazione dei risultati

### Indagine sulle opinioni degli studenti

L'elaborazione e la diffusione dei risultati dell'indagine via *web* sull'opinione degli studenti sono curate dal Servizio Accreditamento. La forma e i contenuti di ogni presentazione sono stati ottimizzati e migliorati sulla base di quanto era stato definito a partire dall'a.a. 2012/13, in collaborazione con il Presidio, tenendo conto del tipo di destinatario e delle sue specifiche esigenze informative: singoli docenti, presidenti di CdS, direttori di dipartimento, presidenti delle scuole, studenti e altri interessati.

### **Risultati disponibili in Area Riservata**

I docenti possono accedere ai risultati delle valutazioni dei propri insegnamenti attraverso la propria pagina personale di Ateneo<sup>3</sup> con le proprie credenziali. Il *report* sintetico relativo agli insegnamenti contiene i risultati definitivi dell'indagine, espressi tramite indicatori statistici di sintesi. Gli indici calcolati per ciascuna attività didattica per l'anno accademico in corso, inoltre, vengono confrontati con i risultati relativi agli altri insegnamenti erogati dallo stesso CdS. L'Allegato 6 contiene un esempio di report predisposto per i singoli docenti e l'Allegato 7 un esempio di quelli creati per scuola. Non vengono proposti al docente le analisi relative alle AD con meno di 5 questionari validi o con meno di 15 ore di lezione svolte.

La reportistica destinata a Presidenti dei Corsi di Studio, Direttori di Dipartimento, Presidenti delle Scuole e Presidenti delle CPDS è composta da un rapporto statistico e dei report analitici.

1. Il rapporto statistico contiene:

<sup>3</sup> (<http://www.unipd.it/universita/valutazione-didattica/opinione-studenti-sulle-attivita-didattiche> → Risultati - Area Riservata)

- i dati sull'andamento generale dell'indagine nell'Ateneo e la sintesi, per scuola, del numero di Attività Didattiche valutate e del numero di questionari compilati.
  - i dati sintetici di scuola, per CdS: numero di AD valutate, numero totale di questionari compilati, media delle risposte fornite all'item sulla soddisfazione complessiva ottenuti da ciascuna AD afferente al CdS. La media del Corso di Laurea non comprende le attività didattiche per le quali sono presenti meno di 5 risposte valide.
  - i dati sintetici di scuola, per singolo docente: media delle risposte fornite all'item sulla soddisfazione complessiva, per l'insegnamento, espressi dai soli studenti frequentanti per le attività didattiche di cui è titolare.
2. Un *report* analitico in cui è presente l'elenco di tutti i docenti e relative Attività Didattiche presenti in offerta per il 2015/16 e impartite in un CdS della scuola o dipartimento. In particolare, per ogni Attività valutata con più di 5 questionari viene indicato il numero di questionari compilati e la percentuale di studenti frequentanti.
  3. Un *report* analitico delle *performance* per ogni docente e relativa attività didattica. In particolare, per ogni docente vengono mostrati i valori medi dei giudizi espressi da studenti frequentanti e non frequentanti per ciascuna domanda del questionario. Il valore medio non viene presentato se ci sono meno di 5 risposte valide.

Il PAQD rende disponibili i dati relativi alle valutazioni, raccolti e rielaborati dal Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica, secondo i seguenti criteri:

- Docenti: ogni docente riceve i risultati della valutazione degli insegnamenti in cui è coinvolto;
- Presidenti di CdS: ogni Presidente riceve i risultati degli insegnamenti che fanno capo al proprio CdS;
- Direttori di dipartimento: ogni direttore riceve i risultati relativi alla didattica svolta dai docenti afferenti al proprio dipartimento;
- Presidenti di Scuola: ogni Presidente riceve i risultati relativi a tutti i CdS che fanno capo alla Scuola;
- Presidenti delle Commissioni Paritetiche: ogni Presidente di CPDs riceve i risultati relativi a tutti i CdS che fanno capo alla scuola;
- Nucleo di Valutazione: al Nucleo viene dato accesso a tutti risultati di Ateneo.

### **Risultati disponibili in area pubblica (sito web di Ateneo)**

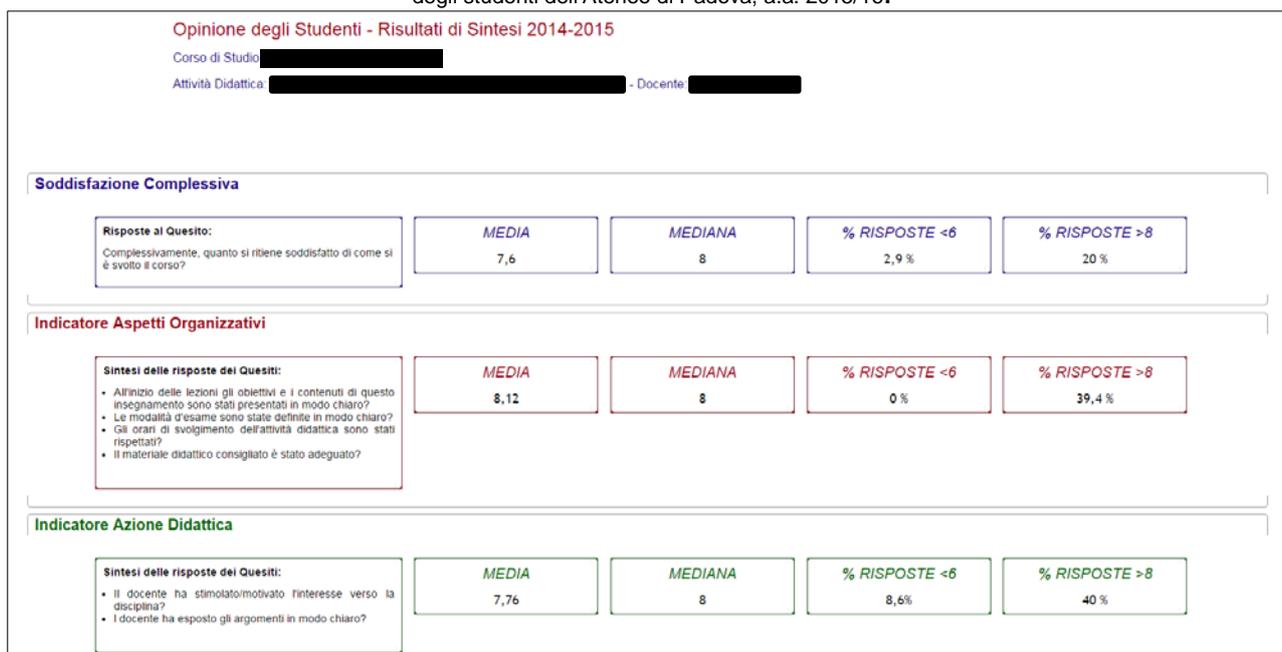
I risultati destinati al pubblico di interessati sono disponibili nel sito *web* di Ateneo, al *link* <http://www.unipd.it/universita/valutazione-didattica/opinione-studenti-sulle-attivita-didattiche>.

Vengono riportati, per ciascuno dei 3 indicatori di sintesi, 4 informazioni numeriche: media, mediana, % risposte sotto il 6 e % risposte oltre 8, come riportato nell'esempio in Fig. 3.

Nel caso in cui il docente abbia negato il consenso alla pubblicizzazione dei risultati relativi ai suoi insegnamenti, il dato non viene presentato, esplicitando se il motivo del diniego è di causa tecnica e quindi non dipendente dal docente.

Le richieste di diniego continuano ad essere un numero davvero limitato: per il 2015/16 hanno fatto richiesta di diniego alla pubblicizzazione 43 docenti su 3.231 coinvolti nell'indagine chiedendo la non pubblicizzazione dei risultati di 79 attività didattiche, cioè l'1,4% delle attività valutate.

Fig. 3. Indicatori di sintesi presenti in area pubblica, per ogni attività didattica valutata nell'a.a. 2014/15. Esempio. Indagine sull'opinione degli studenti dell'Ateneo di Padova, a.a. 2015/16.



Fonte: Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica

### Settimana per il miglioramento della didattica

È proseguita l'esperienza della "Settimana per il miglioramento della didattica", indetta dallo scorso 28 novembre al 2 dicembre 2016, occasione in cui in cui tutti gli attori coinvolti: studenti, docenti, esperti di didattica, tecnici addetti ai lavori sono chiamati a condividere le proprie riflessioni e spunti di miglioramento in merito a tutto ciò che riguarda la didattica e l'assicurazione della sua qualità.

Punto focale di questa settimana e oggetto principale su cui si articolano le riflessioni e gli eventi messi in programma nelle diverse sedi, sono stati i risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti.

La loro diffusione, pubblicizzazione e utilizzo avviene in vari luoghi e contesti: nei consigli dei corsi di studio, di dipartimento e di scuola, nelle commissioni paritetiche e nei GAV, per citare quelli più istituzionali; nelle aule durante le lezioni con un confronto diretto docenti e studenti, negli studi dei docenti per uno scambio di opinione tra colleghi, per citare i luoghi dove si muovono gli attori direttamente coinvolti nel campo.

Per la prima volta quest'anno l'Ateneo ha voluto aprire i lavori della settimana con una giornata dal titolo "C'è sempre spazio per migliorare" non per enfatizzare i punti di forza o i traguardi raggiunti, ma piuttosto per mettere in luce i luoghi dove poter ancora operare in un'ottica di miglioramento continuo.

Si sono susseguiti nella mattinata in aula Magna del palazzo Bo, interventi sul tema della qualità tentando di proporre una visione completa che esprimesse le diverse angolazioni d'analisi: il punto di vista istituzionali del Rettore e del Prorettore alla Didattica, l'esperienza dietro le quinte degli operatori a supporto dei processi, il panorama generale del presidente di scuola, lo scenario gestionale dei direttori di dipartimento, il colpo d'occhio operativo dei presidenti di CdS, le esperienze concrete di un docente e il polso tangibile degli studenti. Sono state queste le angolazioni diverse con cui si è ragionato su uno dei processi più importanti dell'Ateneo, di fronte a una platea mista di docenti, studenti e addetti ai lavori tutti ugualmente coinvolti e partecipi nel discutere di qualità e valutazione della didattica, individuare obblighi e opportunità di miglioramento, analizzare il ruolo di scuole e dipartimenti, ma anche guardare agli strumenti: a quelli utili per supportare la didattica e il monitoraggio della sua qualità, ai mezzi per insegnare, comunicare, agli strumenti di stima e, inevitabilmente, di giudizio.

Ogni anno le scuole redigono una breve relazione su quanto svolto durante la Settimana per il miglioramento come richiesto dal Presidio che una volta ricevute tutte le relazioni ne sintetizza le informazioni in una sintesi di Ateneo e in schede omogenee per scuola.

Le schede, pubblicate sul sito del Presidio, sono strutturate per 11 punti, in forma sintetica tentando di evidenziare alcuni aspetti strutturali di seguito brevemente descritti e di cui riportiamo qualche indicazione di quanto raccolto a livello di Ateneo:

1. Tipologia relazione: indica se la relazione di origine era già di sintesi per Scuola o se specifica per Corso di Studi e poi in fase di stesura di questo riepilogo sono stati aggregate le informazioni.  
*Il 50% delle relazioni era unica di Scuola, il 50% si componeva di relazioni specifiche per Corsi di studi o aggregazioni di essi*
2. Organi coinvolti: indica in che sede (consiglio di CdS o altro) sono stati organizzati gli eventi della settimana.  
*Tutte le Scuole individuano il consiglio di CdS allargato agli studenti come primo luogo dove organizzare gli incontri. Alcuni aggiungono anche altri incontri diversi.*
3. Partecipazione degli studenti: indica se gli eventi erano aperti a tutti gli studenti (non solo i rappresentanti)  
*quasi tutte le Scuole si*
4. Dialogo / dibattito docenti studenti: indica se è stato lasciato spazio per il dibattito. in caso positivo vengono riportate letteralmente le frasi prese dalla relazione che lo descrivono.  
*quasi tutte le Scuole si*
5. Introduzione generale sull'indagine: indica se era prevista un cappello introduttivo sul sistema dell'indagine. In caso positivo vengono riportate letteralmente le frasi prese dalla relazione che lo descrivono.  
*3 Scuole su 8 specificano questa pratica*
6. Forma dati statistici: indica se i dati presentati fossero in forma aggregata per Scuola /CdS /insegnamento  
*quasi per tutti aggregata per CdS*
7. Descrizione dati statistici: vengono riportate letteralmente le frasi prese dalla relazione che descrivono i tipi di dati statistici presentati.  
*Quasi tutte le Scuole mostrano sempre i dati relativi ai tre indicatori presentati per CdS. Alcune Scuole mostrano anche i dati di Scuola e i confronti tra CdS della stessa Scuola.  
Alcune Scuole operano aggregazioni diverse e aggiuntive rispetto a quelle standard fornite (esempio per fasce o materie di base, comuni / specifiche per curriculum)  
Tutte le Scuole esplicitano la volontà di far emergere eventuali criticità o punti di forza.*
8. Sottolineature specifiche sui dati: vengono riportate letteralmente le frasi prese dalla relazione che descrivono eventuali sottolineature particolari sui dati presentati.  
*Confronto con anni precedenti.*
9. Gestione criticità/eccellenze: vengono riportate letteralmente le frasi prese dalla relazione che descrivono come la Scuola ha gestito le situazioni di criticità o di eccellenza.  
*La gestione delle criticità avviene generalmente con colloqui personali con i docenti coinvolti.  
Alcune Scuole sono attente anche a enfatizzare i migliori.  
Una Scuola chiede esplicitamente delle linee guida su questo*
10. Approfondimenti / azioni successive / suggerimenti: vengono riportate letteralmente le frasi prese dalla relazione che descrivono altri approfondimenti o azioni svolte o suggerimenti per l'Ateneo in merito alla rilevazione.  
*Non disponibile dati aggregato per Ateneo*
11. Altri interventi particolari extra opinione studenti: vengono riportate letteralmente le frasi prese dalla relazione che descrivono altri argomenti extra trattati nell'occasione.  
*Non disponibile dati aggregato per Ateneo*

Alla luce di quanto riepilogato lo scorso anno sulle attività svolte nella settimana dell'a.a. 2014/15 è emerso come non solo nelle varie Scuole esistano pratiche personali e vengano proposti eventi con caratteristiche

diversificate, ma ci siano anche all'interno della stessa scuola modalità diverse di realizzazione delle proposte inerenti la settimana di miglioramento.

Anche per quanto emerso quindi dalla lettura delle relazioni redatte dai presidenti di Scuola, il Presidio, durante il mese di luglio 2016, ha invitato i presidenti di CdS, a compilare un questionario in merito all'utilizzo dei dati relativi all'indagine sull'opinione degli studenti, volto ad avere una reale fotografia di quelle che erano le pratiche attive in Ateneo a livello di CdS. I risultati dell'indagine sono disponibili nell'Allegato 8.

L'esperienza è stata arricchente: ha portato a conferme positive rispetto ad alcuni punti, come la condivisa abitudine a dare importanza ai risultati dell'opinione degli studenti e alla presenza di molte "buone pratiche" in merito, portando alla luce parecchie testimonianze di approfondimenti e analisi aggiuntive personali. Unitamente a questo si sono potuti ottenere diversi spunti di miglioramento di cui il Presidio terrà conto per il futuro.

### **Indagine Almalaurea sui laureandi**

I risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei laureandi vengono utilizzati nell'ambito del sistema AVA principalmente per la compilazione della Scheda SUA-CdS e per la predisposizione della Relazione della Commissione Paritetica e del Riesame annuale.

I dati vengono inoltre resi pubblici nel Portale del Presidio e all'interno della sezione "Valutazione della Didattica" <http://www.unipd.it/valutazione-didattica> sul sito web ufficiale di Ateneo alla voce "Dati di sintesi sugli studenti".

### **Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e utilizzazione dei risultati**

Dall'a.a. 2013/14 la rilevazione delle opinioni degli studenti (già attivata nella modalità *online* nell'Ateneo di Padova con modalità *online* dall'a.a. 2010/11) è entrata a far parte dei processi per l'accreditamento dei corsi di studio e delle sedi, previsti dalla L. 240/2010, dal D.Lgs. 19/2012, e dai DD.MM. 47/2013 e 1059/2013, ed è stata adeguata alle indicazioni ANVUR. Il NdV osserva inoltre che il D.M. 12 dicembre 2016 n. 987 conferma la rilevazione delle opinioni degli studenti ai fini dell'accreditamento dei corsi di studio e delle sedi.

L'impegno dell'Ateneo in questa attività è molto consistente perché riguarda oltre 5.700 insegnamenti (5.796) e più di 200.000 questionari compilati (215.767).

Il questionario è distinto in due sezioni dedicate rispettivamente a studenti frequentanti (coloro che hanno frequentato più del 50% delle lezioni in uno dei due periodi dell'anno corrente) e a studenti non frequentanti (coloro che non hanno frequentato o che hanno frequentato meno del 50% delle lezioni o che le hanno frequentate in un anno accademico precedente a quello di riferimento). Il numero dei questionari compilati da parte degli studenti non frequentanti si è ridotto percentualmente rispetto all'anno precedente, passando dal 20,0% (2013/14) al 19,2% (2014/15) fino a raggiungere il 18,4% (2015/16).

Il tasso di copertura delle Attività Didattiche (AD-Docente) valutate è pari al 94,1% e registra un lieve aumento rispetto all'anno precedente (93,3%). Per quanto riguarda le Scuole di Ateneo, il livello medio di copertura è sceso sotto il 90% solo a Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale (86,1%) e poco sopra il 90% a Medicina e Chirurgia (90,9%). In tutte le altre Scuole viene valutata praticamente la totalità delle attività formative.

Sebbene per accedere alle liste di iscrizione agli esami sia obbligatorio visualizzare il questionario, allo studente viene lasciata la libertà di rifiutare l'inserimento dei dati. Il tasso di rifiuto nel corso dell'ultimo triennio non è trascurabile e merita di essere valutato con attenzione: si tratta, infatti, di quasi un quarto del totale (22,7% nell'a.a. 2013/14, 23,2% nell'a.a. 2014/15 e 23,8% nell'a.a. 2015/16).

Anche quest'anno il NdV raccomanda che l'Ateneo rifletta sul fenomeno per progettare e avviare azioni positive finalizzate ad aumentare il grado di partecipazione degli studenti. Il NdV ha rilevato, nel corso delle audizioni ai corsi di studio effettuate nell'autunno 2016 e nella prima parte del 2017, che uno dei problemi è senza dubbio la scarsa consapevolezza da parte degli studenti del potenziale impatto delle attività di valutazione che li coinvolgono e la ridotta evidenza della presa in carico dei problemi segnalati. Benché piuttosto generalizzata, questa considerazione è emersa con particolare serietà per le Scuole di Giurisprudenza e di Medicina dove, a prescindere dalle differenze nel tasso di non risposta, si è rilevata una ridotta consapevolezza del reale impatto delle valutazioni sul processo di miglioramento di qualità della didattica. Inoltre, nei CdS che hanno una offerta didattica suddivisa in molte AD e/o moduli (in particolare nei corsi della scuola di Medicina) è emerso con chiarezza che tra le motivazioni più diffuse del basso tasso di risposta da parte degli studenti vi è l'elevato numero di questionari proposti. Il NdV, pertanto, raccomanda all'Ateneo di approfondire con analisi *ad hoc* se l'elevato numero di questionari proposti agli studenti (in media 5,6 per anno) possa essere uno dei fattori che determina il trend negativo: è importante, infatti, trovare il giusto equilibrio tra le richieste di dati e il pieno coinvolgimento nelle attività di valutazione degli studenti.

Il NdV ritiene che vi siano margini ampi per ampliare la partecipazione alla rilevazione da parte degli studenti frequentanti, individuando misure mirate e coerenti con i problemi evidenziati.

È cruciale che l'Ateneo rifletta sulle attività svolte e sui processi attivati per portare a conoscenza gli studenti delle azioni migliorative effettivamente messe in atto come diretta conseguenza delle valutazioni emerse tramite le indagini. Il NdV ritiene, infatti, che possa essere opportuno documentare con maggiore ampiezza e dettaglio l'utilizzo dei dati raccolti con la rilevazione online delle opinioni degli studenti nell'ambito del processo di assicurazione di qualità così da fornirne testimonianza ampia, anche per motivare maggiormente la partecipazione alle rilevazioni.

In quest'ottica, il NdV, pur valutando positivamente le settimane di miglioramento della didattica, ritiene necessario un feedback più puntuale e dettagliato agli studenti sulle azioni messe in atto dai corsi di studio a valle delle criticità individuate. Precisando che quanto emerso dalle audizioni verrà ampiamente trattato in occasione della stesura della sezione "*Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio (CdS)*" della Relazione AVA 2017 da trasmettere ad ANVUR entro il prossimo 30 settembre 2017, il NdV sottolinea che casi di carente informazione degli studenti sull'effettivo utilizzo dei risultati dell'indagine per il miglioramento di eventuali criticità segnalate sono stati rilevati in un numero non trascurabile di corsi di studio.

Le audizioni hanno messo in evidenza, inoltre, una marcata eterogeneità nelle forme adottate dalle CPDS riguardo l'accesso ai risultati analitici dell'indagine sull'opinione degli studenti, specie per la componente studentesca delle Commissioni. Il NdV ritiene che il report analitico delle performance per ogni docente e relativa attività didattica per ciascuna domanda del questionario debba essere messo a disposizione dei componenti delle CPDS, ivi inclusi i membri studenti e raccomanda che il Presidio incida in tale direzione anche attraverso un sistema di monitoraggio e verifica.

Dall'analisi di alcuni indicatori di sintesi, calcolati come media di più quesiti, risulta che a livello di Ateneo gli studenti hanno espresso un giudizio medio complessivo (su una scala da 1 a 10) pari a 8,0 per gli aspetti organizzativi, 7,7 per l'azione didattica e 7,7 sulla soddisfazione complessiva (Tab.22). Tali indicatori sono pubblicati per ogni insegnamento nel sito *web* di Ateneo, come previsto dalla delibera del S.A. n. 127 del 12/09/2011.

Il NdV apprezza che, nell'area del sito web dedicato alla valutazione della didattica, l'Ateneo non si limiti più a pubblicare solo il punteggio medio del quesito "*Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?*" relativo al singolo insegnamento, ma anche diverse informazioni che riguardano soddisfazione complessiva, aspetti organizzativi e azione didattica (media, mediana, percentuale di risposte con punteggio minore di 6 e maggiore di 8). Anche quest'anno il NdV rileva, tuttavia, che l'Ateneo non rende visibile nella pagina pubblica l'informazione sulla percentuale di questionari compilati e sulla proporzione di frequentanti e non frequentanti e raccomanda di procedere in tal senso.

Il NdV suggerisce, inoltre, di individuare le criticità analizzando i dati disaggregati per singolo insegnamento e tenendo conto anche del contesto in cui l'insegnamento è inserito (corso di laurea, anno di corso, natura elettiva del corso, numero di frequentanti, ecc.) e di formulare strategie e procedure per la gestione delle criticità da indicare ai corsi di studio.

Il questionario a domande aperte sugli insegnamenti, che rimane somministrato dai docenti in forma cartacea durante lo svolgimento delle lezioni, è sicuramente uno strumento utile per ottenere indicazioni sugli aspetti positivi e sulle criticità dell'insegnamento che da molti anni integra le informazioni raccolte con il questionario strutturato. Il NdV nota, però, che non sono disponibili informazioni sull'effettivo impiego dello strumento da parte dei docenti e raccomanda di aggiungere una domanda su questo aspetto nella sezione riservata ai frequentanti nel questionario online per la rilevazione delle opinioni degli studenti.

Il NdV raccomanda – anche in considerazione della piena confrontabilità dei dati – un utilizzo più ampio dei dati disponibili su Almalaurea, con i quali è possibile condurre, peraltro, comparazioni sulla soddisfazione dei laureandi fra corsi simili di atenei diversi. Inoltre il NdV ribadisce quanto già richiamato in merito all'opportunità di procedere a un'analisi dei dati a livello di CdS.

Infine, il NdV, prende atto della relazione del Presidio di Ateneo sulla rilevazione delle opinioni degli studenti (Allegato 9) e delle proposte in esso contenute ed esprime apprezzamento per la sensibilità mostrata allo sviluppo di politiche per la diffusione dei risultati della rilevazione. Con riferimento ad alcune delle proposte contenute nel documento e tenendo conto di quanto emerso finora durante le audizioni effettuate, il NdV esprime le seguenti raccomandazioni preliminari in vista di un pieno e proficuo impiego dei risultati nelle fasi di autovalutazione e miglioramento della didattica:

1. Introdurre un controllo più capillare delle modalità di impiego dei risultati da parte dei responsabili dei CdS e nel processo di miglioramento della didattica.
2. Ampliare la discussione dei risultati analitici e integrali delle rilevazioni da parte di tutte le componenti degli organismi coinvolti in AVA (CPds, GAV, etc). Nella rilevazione, effettuata dal Presidio di Ateneo, presso i Presidenti di CdS per conoscere le attività di diffusione dei risultati e le azioni correttive conseguenti circa un terzo dei Presidenti non risponde e si ha evidenza che solo in un terzo dei corsi di studio si informano gli studenti riguardo agli esiti della valutazione (il 47% dei presidenti che hanno risposto al questionario). Nel corso delle audizioni con le CPds è emerso, inoltre, che nella maggioranza dei casi la componente studentesca non accede ai risultati analitici in alcuna forma.
3. Rafforzare ed estendere una valutazione dell'efficacia delle misure fin qui messe in atto per favorire la diffusione e l'utilizzo dell'Indagine. Lo stesso Presidio si propone di ripensare "*La settimana del miglioramento della didattica*", lo strumento chiave finora utilizzato per valorizzare i risultati dell'Indagine.
4. Procedere a una attenta valutazione degli strumenti di intervento. Il tasso di mancata compilazione dei questionari da parte dei frequentanti è leggermente variato negli ultimi anni. Si ritiene che la soluzione auspicata dal Presidio di rendere obbligatoria la risposta ai questionari da parte degli studenti debba essere valutata con estrema cautela. Essa, infatti, rischia di introdurre elementi che compromettono la qualità dei dati raccolti (qualche studente potrebbe rispondere in modo casuale e in modo non meditato) e la cui dimensione e natura sarà poi difficile se non impossibile cogliere. Il fenomeno della mancata compilazione in realtà è un indicatore che consente di capire dove si annidano le criticità e può essere affrontato con strumenti *ad hoc* (alcuni dei quali discussi poco sopra), a partire da misure efficaci di restituzione dei risultati agli studenti e dimostrando l'efficacia delle rilevazioni per migliorare la qualità. Peraltro, il dato della mancata compilazione è elemento da monitorare e da valutare con riferimento alle specifiche situazioni dei singoli CdS. Una misura generale rischia di compromettere il dato per quelle realtà nelle quali la rilevazione invece ha finora sempre raggiunto percentuali significative.
5. Individuare strategie per valutare l'efficacia delle proposte di miglioramento conseguenti alle misure introdotte per fare fronte a criticità emerse fornendo inoltre un *feedback* puntuale e dettagliato agli studenti circa le azioni migliorative proposte a fronte delle criticità segnalate.

6. Introdurre momenti di formazione (e informazione) rivolti soprattutto (ma non solo) agli studenti dei primi anni di corso riguardo alla rilevazione, ai questionari, alle loro modalità di somministrazione e all'utilizzo dei risultati. Tali iniziative dovrebbero essere collocate all'interno delle attività dei CdS. Si potrebbe ad esempio, invitare ogni dipartimento a predisporre adeguati e periodici momenti di informazione e di incontro con gli organi inseriti nel processo di assicurazione della qualità della didattica.
7. Considerare modalità più efficaci di presentazione dei risultati della valutazione per le AD mutate (per es. la modalità disaggregata amplifica molto il numero di AD presentate in alcune scuole con il risultato che gran parte di queste AD non raggiungono i 5 rispondenti e quindi non vengono poi rese disponibili in chiaro). Il NdV raccomanda di uniformare la presentazione e la pubblicizzazione dei risultati della valutazione delle AD mutate, con l'indicazione dei dati aggregati e disaggregati (per docente, per CdS, per scuola).
8. Valutare con attenzione l'ipotesi di reintrodurre una rilevazione annuale per permettere allo studente di esprimere la sua opinione anche sullo svolgimento dell'esame e sulla sua coerenza col relativo insegnamento, anche alla luce delle considerazioni svolte sulla opportunità di alleggerire il numero di questionari cui sono chiamati a rispondere gli studenti.

Con riferimento ad alcune delle proposte formulate dal Presidio riguardo l'introduzione di nuove modalità per la rilevazione della opinione degli studenti sulle attività didattiche, il NdV esprime le seguenti considerazioni:

1. le modalità di rilevazione finora implementate non mostrano forti criticità per cui le eventuali variazioni dovranno tenere delle nuove indicazioni presenti in AVA 2.0. Resta fondamentale concentrare l'attenzione, piuttosto, sul momento di utilizzazione dei dati nel contesto dell'autovalutazione e del miglioramento della didattica, rendendo maggiormente partecipi gli studenti nei momenti di condivisione dell'esito delle valutazioni e della presa in carico delle criticità che emergono;
2. qualsiasi innovazione deve essere condotta cercando di mantenere la confrontabilità nel tempo dei dati. Si noti, in particolare, che ampliare il periodo di compilazione oltre al termine della prima sessione di esami successiva alla erogazione della didattica (termine utilizzato attualmente a Padova), sembrerebbe essere in contrasto con quanto proposto in AVA 2.0. La necessità di preservare la comparabilità dei dati consiglia, inoltre, cautela nel variare la posizione dei quesiti del questionario base;
3. in considerazione del fatto che in AVA 2.0 l'identificazione dei documenti da utilizzare per l'analisi dell'opinione degli studenti come strumento di autovalutazione dei corsi di studio (in AVA 1.0 erano collocati nel riesame annuale) è lasciato all'autonomia degli Atenei, il NdV raccomanda che il Presidio intervenga direttamente sul punto. In particolare, il NdV ritiene che dovrebbe essere chiesto ai responsabili della conduzione dei corsi di studio di elaborare un documento sintetico che presenti appropriatamente l'analisi dell'opinione degli studenti, le cause di eventuali criticità e le conseguenti azioni di miglioramento. Tale documento, per mantenere una coerenza temporale con l'intero processo di AQ, dovrebbe essere presentato contestualmente alla compilazione della Scheda di Monitoraggio Annuale.

## 1.4. QUALITÀ DELLA RICERCA DIPARTIMENTALE

### Fonti:

- “*Piano integrato della Performance 2016-2018*”, Direzione Generale, Area Finanza, programmazione e controllo, Servizio Programmazione e controllo di gestione, pubblicato il 05/04/2016
- “*Piano integrato della Performance 2017-2019*”, Direzione Generale, Area Finanza, programmazione e controllo, Servizio Programmazione e controllo di gestione, pubblicato il 30/03/2017
- Delibera CdA n.135 del 18/04/2016. Oggetto: Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD) - Ripartizione del budget 2016 fra i Dipartimenti e linee guida per l'articolazione e la gestione del finanziamento. Allegati alla delibera: Linee Guida per l'articolazione e la gestione del finanziamento, Quadro ripartizioni 2016.
- “*Rapporto Annuale 2015-2016*”, Nucleo di Valutazione, aprile 2017
- Legge n. 232/2016, art.1 commi 314-337
- DM n. 262 dell'11 maggio 2017 “*Commissione per la selezione dei Dipartimenti universitari di eccellenza e Suddivisione dei Dipartimenti tra le aree CUN*”
- Comunicazione della seduta del CdA del 28/02/2017. Oggetto: Legge di stabilità 2017 - art. 1, commi 314-337, Fondo per il finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza: Linee guida per la partecipazione dei dipartimenti dell'Università di Padova. Allegato alla comunicazione: Linee guida per la partecipazione dei dipartimenti dell'Università di Padova.
- Delibera CdA n.213 del 16/06/2017. Oggetto: Fondo per il funzionamento dei dipartimenti universitari di eccellenza (Legge di Stabilità 2017, art. 1): scelta dei dipartimenti che parteciperanno alla selezione, supporto ai dipartimenti per la stesura dei progetti di sviluppo, misure a favore dei dipartimenti non finanziati.
- Delibera SA n. 77 del 11/07/2017. Oggetto: Istituzione del Presidio della Qualità dell'Ateneo – Parere.
- Delibera CdA n. 254 del 25/07/2017. Oggetto: Istituzione del Presidio della Qualità dell'Ateneo – Parere.
- Decreto Rettorale Rep.3573/2017: Presidio della qualità dell'Ateneo (PQA) – istituzione e nomina componenti triennio accademico 2017-2020.

La stesura del paragrafo relativo alla Qualità della ricerca dipartimentale è ancora facoltativa per l'anno 2017, come specificato nelle Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione (Aggiornamento 13 giugno 2017). In attesa che sia completato il processo di ridefinizione dell'intera SUA-RD, che dovrebbe portare a un aggiornamento riferito agli anni 2014-16, nonché ad una compilazione annuale delle relative schede, il NdV ritiene comunque opportuno inserire, già in questa sede, alcune riflessioni e suggerimenti in merito a:

1. obiettivi, risorse e gestione dei dipartimenti;
2. attività di ricerca in senso stretto;
3. iniziative di Terza Missione.

Per quanto riguarda i punti 2) e 3) il NdV presenta di seguito una sintesi di quanto ampiamente già trattato nel Rapporto Annuale 2015-2016 (cfr. <http://www.unipd.it/nucleo/rapporti-annuali>).

Nel paragrafo 1.1, Il NdV ha già espresso le proprie considerazioni e raccomandazioni sull'istituzione del nuovo PQA che prevede la costituzione di tre commissioni.

## Obiettivi strategici della ricerca

L'Ateneo ha approvato nel 2016 un nuovo documento contenente le linee strategiche 2017-2018<sup>4</sup> e sono stati pubblicati i risultati della valutazione periodica della qualità della ricerca (VQR 2011-2014). Inoltre, i criteri per la distribuzione delle risorse ai dipartimenti sono stati sostanzialmente modificati dall'attuale *governance*.

La revisione del Piano della *performance* è stata attuata nel dicembre 2016.<sup>5</sup> Per la ricerca esso prevede come obiettivo principale quello di migliorare la qualità delle pubblicazioni, incrementare la quantità di quelle scientificamente eccellenti e la visibilità internazionale della ricerca conseguendo così un miglioramento dell'attuale posizionamento nelle classifiche nazionali ed internazionali.

In tale prospettiva sono stati posti i seguenti obiettivi:

- perseguire l'eccellenza nella ricerca nel rispetto della diversità delle discipline;
- incrementare la capacità di attrarre fondi competitivi;
- incrementare la capacità di attrarre talenti.

Per ciascuno di essi sono stati suggeriti indicatori utili per determinare il loro raggiungimento. Un aspetto questo che il NdV valuta positivamente.

## Budget integrato 2016 per la ricerca dei dipartimenti (BIRD)

Le azioni strategiche 2016<sup>6</sup>, contenute nel Piano integrato della *Performance* 2016-2018<sup>7</sup>, assegnano un ruolo prioritario ai dipartimenti, cui è riconosciuta la centralità per stimolare le attività di ricerca. A fronte di ciò l'Ateneo ha ritenuto di valorizzare:

1. l'autonomia dei dipartimenti nelle decisioni strategiche di investimento per il loro sviluppo realizzando un piano di *Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD)*;
2. la capacità progettuale dei ricercatori in un contesto competitivo e il successo dei *Principal Investigator* giudicati eccellenti ma non finanziati progettando bandi di Ateneo denominati Programma "MiniERC";
3. la collaborazione per progetti "*high risk/high gain*" di carattere interdisciplinare centrata sulle grandi sfide emergenti progettando bandi di Ateneo denominati Programma *Future Emerging Research – FER*;
4. l'acquisizione/implementazione di infrastrutture di ricerca di alta rilevanza, stato dell'arte e di frontiera per la valorizzazione del *portfolio* della strumentazione in dotazione ai dipartimenti e disponibile in Ateneo.

Il *budget* (BIRD) da ripartire tra i dipartimenti è ammontato per lo scorso anno a 12,5 milioni di euro. Tale importo è stato destinato al finanziamento di programmi che includono:

- i. la Dotazione Ordinaria per la Ricerca dipartimentale (DOR), corrispondente all'ex 60% e utilizzabile nell'arco di 3 anni;
- ii. l'Investimento Strategico di Dipartimento (SID), che si può articolare nel:
  - a. finanziamento di progetti di ricerca;
  - b. finanziamento di assegni di ricerca;
  - c. cofinanziamento delle borse di dottorato di ricerca;
  - d. cofinanziamento di altre attività di ricerca di interesse del dipartimento;
  - e. cofinanziamento di contratti di ricercatore a tempo determinato di tipo a).

Attraverso il BIRD, si persegue la finalità di ampliare la flessibilità nella gestione e nell'utilizzo dei fondi di Ateneo e di aumentare le possibilità di allocare risorse in funzione delle specifiche esigenze di sviluppo dei dipartimenti, sia attraverso il mantenimento del finanziamento ordinario per la ricerca per tutti i docenti e ricercatori attivi, sia attraverso la promozione e il sostegno delle ricerche *start-up* e/o "*curiosity driven*" che

<sup>4</sup> La definizione di obiettivi strategici di Ateneo pone le basi per la successiva programmazione triennale prevista dal D.M. 635/2016 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

<sup>5</sup> SA del 20 dicembre 2016.

<sup>6</sup> Cfr. Tabella 10 – Azioni strategiche 2016 del Piano Integrato della Performance 2016-2018.

<sup>7</sup> Presentato al CdA il 22 febbraio 2016.

emergono dal terreno fertile della libera iniziativa, sia attraverso operazioni di cofinanziamento di progetti/assegni per il percorso scientifico dottorale e post-dottorale dei giovani ricercatori.

L'assegnazione dei fondi summenzionati è funzionale alla realizzazione delle azioni programmate nel Piano triennale di sviluppo della ricerca dipartimentale, una cui bozza ogni dipartimento ha preparato entro il 30 novembre 2016 per stabilire l'allocazione delle risorse per il successivo triennio, tenendo conto dei seguenti vincoli di destinazione:

- il 40% ( $\pm 10\%$ ) dei fondi BIRD doveva essere destinato al DOR volta a garantire la continuità delle attività di ricerca dipartimentali e a finanziare iniziative di ricerca atte ad assicurare le opportunità di sviluppo della conoscenza nelle diverse aree disciplinari;
- Il 60% ( $\pm 10\%$ ) dei fondi BIRD doveva essere destinato al SID, secondo quanto indicato sopra.

Il Piano Triennale per lo Sviluppo della Ricerca (PTSR) è redatto dai dipartimenti seguendo le indicazioni contenute nel documento "*Linee guida per l'articolazione e la gestione del finanziamento - Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD)*", predisposto e condiviso con la Consulta dei direttori di dipartimento, la Commissione Scientifica di Ateneo e l'Osservatorio della Ricerca.

Al completamento della presentazione dei piani da parte dei dipartimenti, l'OdR ha avviato il processo di valutazione *ex-ante* previsto dalle linee guida e redatto, il 21 luglio 2017, la relazione "*I piani triennali per lo sviluppo della ricerca (PTSR) 2016-18: quadro di sintesi alla conclusione della valutazione ex-ante da parte dell'OdR*" nella quale nel rimarcare il successo dell'iniziativa ha evidenziato come il livello di elaborazione del Piano presenti ancora degli elementi di eterogeneità tra dipartimenti, in relazione al loro livello di partenza in termini di esperienza di auto-valutazione e programmazione.

Il NdV esprime il proprio compiacimento per questa iniziativa che consente a ogni dipartimento di formulare un proprio piano di sviluppo. Ritenendo che una valutazione rigorosa della ricerca dipartimentale debba attuarsi anche attraverso l'analisi dei PTSR dei dipartimenti auspica che essi siano messi a disposizione del Nucleo nella loro versione finale redatta dopo i suggerimenti formulati dal OdR.

## **Partecipazione dell'Ateneo alla selezione per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza**

All'inizio del 2017, l'Ateneo ha preso atto che la L. 232/2016, c.d. Legge di Stabilità 2017, ha previsto, all'art.1 commi 314-337, una nuova sezione del Fondo di Finanziamento Ordinario, denominata "*Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza*", con uno stanziamento di 271 milioni di euro annui per cinque anni, a decorrere dal 2018, per finanziare 180 dipartimenti delle università statali. Tali dipartimenti sono selezionati sulla base dei risultati della Valutazione della qualità della ricerca (VQR) effettuata dall'ANVUR e della valutazione dei progetti dipartimentali di sviluppo, presentati dalle università.

Considerando il risultato della VQR 2011–2014 ottenuto dall'Università di Padova, il numero di dipartimenti ammissibili alla selezione è stato pari a 27, numero ampiamente superiore al massimo concesso per ogni Ateneo, che è pari a 15 dipartimenti (art.1, comma 332 della L. 232/2016).

Il NdV non può che esprimere viva soddisfazione per un risultato di tale rilievo che rafforza la posizione dell'Ateneo nel panorama della ricerca universitaria nazionale.

Nella scelta dei 15 (14+1) dipartimenti coinvolti nella valutazione, un ruolo di primo piano è stato svolto dall'OdR il quale ha formulato in data 29 maggio 2017 un documento nel quale ha individuato gli elementi di forza e di debolezza dei vari dipartimenti di fronte ai possibili scenari di valutazione.

La *governance* di Ateneo ha condiviso con la Consulta dei direttori di dipartimento i principi che hanno governato la scelta dei dipartimenti di eccellenza e i criteri per la rendicontazione delle risorse. Tali criteri sono stati approvati dalla Consulta medesima il 14 giugno 2017 e dal CdA il 16 giugno 2017.

I criteri di scelta, qui elencati, sono stati quindi individuati con ampia discussione e coinvolgimento delle parti interessate in un processo virtuoso dal punto di vista della qualità:

1. limitare la scelta ai 21 dipartimenti con indicatore ISPD=100;
2. rappresentare tutte le aree scientifiche con almeno un dipartimento;

3. preferire i dipartimenti appartenenti ai quintili dimensionali maggiori onde massimizzare il finanziamento ministeriale;
4. preferire i dipartimenti in grado di garantire un vantaggio iniziale in termini di punteggio ISPD sui dipartimenti concorrenti (indicatori I1, I3, I4 della relazione OdR);
5. per le aree rappresentate da più di due dipartimenti valutare l'eventuale partecipazione del terzo dipartimento sulla base delle concrete possibilità di successo valutabili anche in base agli indicatori I2 e I5 degli scenari OdR;
6. per i dipartimenti abilitati in più aree scientifiche valutare l'eventuale partecipazione con riferimento all'area prevalente;
7. nelle aree dove partecipa più di un dipartimento preferire la presenza di dipartimenti con caratteristiche disciplinari diverse;
8. quando i criteri precedenti non risultassero risolutivi operare la scelta anche in ragione della distribuzione nei vari atenei dei potenziali dipartimenti concorrenti;
9. scegliere il dipartimento da ammettere alla prima fase tra quelli appartenenti al quintile dimensionale superiore e tra questi quello che concorre nell'area più competitiva con riferimento agli indicatori I2 e I5 degli scenari OdR.

È inoltre stato condiviso l'obiettivo generale di scegliere i 15 dipartimenti anche in modo da massimizzare il potenziale finanziamento conseguibile per l'Ateneo.

La *governance* di Ateneo ha ritenuto opportuno affidare all'OdR la consulenza sulla stesura dei progetti dipartimentali e la valutazione degli stessi prima dell'invio formale al MIUR. Ha ritenuto opportuno, inoltre, affiancare all'OdR una *task force* tecnica di supporto operativo, nominata dal Direttore Generale e composta da risorse amministrative esperte nella preparazione di progetti di sviluppo e di *business plan*.

Nel complesso, il NdV valuta positivamente il processo di selezione dei dipartimenti di eccellenza. Ritiene, però, di dover rimarcare l'assenza di specifiche e chiare indicazioni relative alle risorse aggiuntive a disposizione dei dipartimenti a valere sul bilancio di Ateneo (art. 3 comma 1g del decreto MIUR 11 maggio 2017).

### **La qualità della ricerca e la sua valutazione – VQR 2011-2014**

Il 1° febbraio 2017 sono stati resi noti i risultati del secondo esercizio nazionale di valutazione della qualità della ricerca per il quadriennio 2011-2014 (VQR 2011-2014) condotto da ANVUR.

La tab.25 riporta, per ciascuna delle 14 aree CUN, i valori del parametro R, che rappresenta il rapporto tra il voto medio attribuito ai prodotti attesi di ciascuna istituzione e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti di ciascuna area. Questo parametro consente una misura diretta della qualità relativa della ricerca in ciascuna area per ciascun ateneo poiché un valore superiore a 1 del parametro indica che l'Ateneo è migliore della media in quella determinata area disciplinare. Padova, assieme a Bologna, non presenta un valore di R inferiore a 1 (caselle in rosso) in nessuna delle 14 aree disciplinari e sono gli unici due atenei in questa situazione rispetto agli altri del gruppo di confronto. La stessa tabella riporta, evidenziate in verde, le aree nelle quali gli atenei di confronto si collocano nelle prime tre posizioni nella rispettiva classe dimensionale di riferimento (G=grande, M=media, P=piccola). Padova occupa le prime tre posizioni in 12 aree, seguita da Bologna e Torino, ambedue nel podio in dieci aree. Di notevole rilievo è il fatto che l'Ateneo occupi la prima posizione nella classe dimensionale dell'area in ben 6 aree scientifiche.

Un ulteriore dato interessante è quello riportato nella tab. 26 dove è evidenziato (seconda colonna) il valore del parametro di qualità R per i neoassunti o i promossi a un ruolo superiore (Addetti in Mobilità, AM) riferiti agli AM di ciascuna area a livello nazionale. In questo caso l'Ateneo si colloca nei primi 3 posti in 9 aree e al primo posto in 3. Il parametro R è inferiore a 1 in tre aree.

Tenendo conto unicamente del parametro relativo alla produttività scientifica valutabile attraverso i dati della VQR e tralasciando ogni considerazione in merito all'attività didattica, di terza missione e organizzativa-gestionale che pure il NdV ritiene estremamente rilevanti, si può ipotizzare che la politica di reclutamento in quelle tre aree ha portato a risultati inferiori rispetto a quella attuata a livello nazionale nelle aree corrispondenti.

Tab. 25. VQR 2011-2014: valore della qualità della ricerca (parametro R) per gli atenei di confronto determinata dall'ANVUR

Area	Bari		Bologna		Firenze		Milano		Napoli Federico II		Padova		Roma La Sapienza		Torino	
	R- classe dimensionale	Classificati ca di classe (totale)														
1-Scienze matematiche e informatiche	0,81-M	16(48)	1,03-G	4(25)	0,96-M	10(36)	1,02-G	5(27)	0,97-G	6(34)	1,06-G	2(21)	1,04-G	3(23)	0,97-G	6(34)
2-Scienze fisiche	1,06-M	7(19)	1,03-G	5(26)	1,04-G	3(23)	1,01-G	6(29)	0,97-G	9(36)	1,1-G	1(11)	1,04-G	3(23)	1,09-G	2(13)
3-Scienze chimiche	0,99-M	8(30)	1,05-G	4(23)	1,1-G	1(15)	0,98-G	5(32)	0,97-G	6(34)	1,09-G	3(17)	0,97-G	6(34)	1,1-G	1(15)
4-Scienze della Terra	0,84-G	8(31)	1,04-G	5(14)	1,34-G	1(2)	1,18-G	3(6)	0,91-G	8(27)	1,25-G	2(5)	1,08-G	4(13)	1-G	6(17)
5-Scienze biologiche	0,89-G	9(52)	1,04-G	4(28)	1,1-G	3(21)	1,03-G	5(30)	0,93-G	7(45)	1,17-G	2(14)	0,93-G	7(45)	1,19-G	1(12)
6-Scienze mediche	0,78-G	12(49)	1,21-G	3(11)	1,06-G	6(23)	1,12-G	4(16)	1,1-G	5(18)	1,32-G	1(6)	0,89-G	8(48)	1,29-G	2(7)
7-Scienze agrarie e veterinarie	1,01-G	4(18)	1,14-G	2(8)	0,91-M	9(26)	1,01-G	4(18)	1,01-G	4(18)	1,23-G	1(4)	1,23-P	4(4)	1,1-G	3(11)
8a-Ingegneria civile ed architettura (bibliometrico)			1,33-M	1(2)	0,92-G	6(25)			1-G	4(16)	1,15-P	7(8)	0,99-G	5(19)		
8b-Ingegneria civile ed architettura (non bibliometrico)			1,14-M	1(12)	0,95-M	6(40)			1,14-G	1(12)	1,13-M	2(15)	0,87-G	4(38)	1,23-P	5(5)
9-Ingegneria industriale e dell'informazione storico-artistica	0,89-P	32(50)	1,09-G	2(20)	0,96-M	6(37)	1,2-P	7(7)	1,05-G	3(22)	1,13-G	1(15)	0,95-G	6(41)	1,3-P	2(2)
10-Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e psicologiche (bibliometrico)	0,92-M	18(48)	1,08-G	2(17)	1,15-M	1(7)	1,06-G	3(20)	1,05-M	8(24)	1,04-M	9(25)	0,86-G	5(55)	1,06-G	3(20)
11a-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (bibliometrico)	0,86-M	15(54)	1,12-G	2(18)	1,14-M	4(12)	1,03-M	8(30)	0,95-M	13(43)	1,09-G	3(22)	0,93-G	6(46)	1,19-G	1(6)
11b-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (non bibliometrico)	0,99-P	16(26)	1,12-G	3(13)	1,07-M	3(16)	1,01-P	12(21)	0,92-M	7(48)	1,25-G	1(8)	1,09-G	4(15)	1,05-G	5(18)
12-Scienze giuridiche	0,88-G	8(65)	1,07-G	2(23)	1,17-M	2(10)	1,12-G	1(17)	0,95-G	5(57)	1,04-M	12(33)	0,94-G	6(59)	1,05-G	3(27)
13-Scienze economiche e statistiche	0,58-M	33(71)	1,25-G	2(13)	1,19-M	5(15)	1,31-M	2(10)	0,95-M	18(36)	1,5-M	1(5)	0,74-G	6(61)	0,91-G	5(42)
14-Scienze politiche e sociali	0,85-M	10(49)	1,25-G	2(11)	1,19-M	3(14)	1,36-G	1(5)	0,99-G	6(28)	1,07-G	4(23)	0,8-G	7(52)	1,17-G	3(16)

La tabella riporta per ciascun ateneo la collocazione in classifica in ciascuna area nella classe dimensionale di riferimento, G=grande, M=medio, P=piccolo, indicato a fianco del parametro R (e tra parentesi in quella generale). In rosso le aree di ciascuna istituzione il cui parametro di qualità è inferiore alla media nazionale di quell'area scientifica. In verde le aree che si collocano ai primi tre posti nella classe dimensionale di riferimento.

Fonte: Rapporto ANVUR sulla Valutazione della qualità della ricerca 2011-2014

Tab. 26. VQR 2011-2014: parametro di qualità (R) dei nuovi assunti o promossi per ciascuna area dell'Ateneo confrontati con i loro pari della stessa area a livello nazionale (seconda colonna), classe dimensionale dell'area, collocazione in classifica nella classe e parametro R riferito all'area a livello nazionale (esclusi nuovi assunti e promossi).

Area	R riferito alla mobilità nell'area	Posizione graduatoria complessiva	Classe dimensionale	Posizione nella graduatoria di classe	R riferito all'area (esclusi gli addetti in mobilità)
1-Scienze matematiche e informatiche	1,09	11	M	4	1,5
2-Scienze fisiche	1,06	9	G	1	1,29
3-Scienze chimiche	1,10	1	P	1	1,36
4-Scienze della Terra	1,21	3	M	1	1,61
5-Scienze biologiche	1,08	8	G	3	1,41
6-Scienze mediche	1,14	5	G	2	1,52
7-Scienze agrarie e veterinarie	1,15	4	M	2	1,47
8a-Ingegneria civile ed architettura (bibliometrico)	0,93	18	P	13	1,07
8b-Ingegneria civile ed architettura (non bibliometrico)	1,13	5	M	2	1,47
9-Ingegneria industriale e dell'informazione	1,1	8	P	8	1,38
10-Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	1,01	29	P	27	1,12
11a-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (bibliometrico)	1,07	27	M	2	1,19
11b-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (non bibliometrico)	1,32	6	M	2	1,65
12-Scienze giuridiche	0,97	43	M	6	1,07
13-Scienze economiche e statistiche	1,27	6	P	5	1,88
14-Scienze politiche e sociali	0,9	29	P	25	1,02

Fonte: Rapporto ANVUR sulla Valutazione della qualità della ricerca 2011-2014

Da rilevare tuttavia, che in queste tre aree il reclutamento ha comunque portato in ateneo risorse con *performance* VQR più elevate di quelle già presenti (ultima colonna).

Al fine di confrontare il risultato delle varie aree nei due esercizi di valutazione condotti dall'ANVUR (2011-14 e 2004-2010) nella tab. 27 è indicato per ciascuna area se la stessa è migliorata (↑), rimasta invariata (=), o peggiorata (↓) rispetto all'edizione precedente della VQR. Come evidenziato anche dall'ANVUR nel suo rapporto, la tabella evidenzia come l'Università di Padova sia migliorata in nove aree, rimasta stabile in cinque e peggiorata in due.

Nell'esaminare i dati del rapporto dell'ANVUR, il NdV esprime un parere positivo sulla qualità della ricerca condotta nelle varie aree dell'Ateneo. Il confronto con gli atenei di riferimento colloca Padova in una posizione di indubbia eccellenza. Tuttavia, nell'ottica di un continuo miglioramento della *performance* dell'Ateneo, il NdV non può non richiamare l'attenzione su alcuni punti che il rapporto ANVUR mette in evidenza e, in particolare, i risultati non particolarmente positivi se confrontati a livello nazionale, di alcune aree e la mancata opportunità per talune di queste di utilizzare pienamente lo strumento del reclutamento per migliorare la propria posizione.

Il NdV raccomanda all'Ateneo di mettere in atto una politica mirata di sostegno delle aree che hanno mostrato risultati meno positivi nella VQR, al fine di migliorarne la *performance* per il futuro. Una politica basata esclusivamente sulla premialità/penalizzazione finirebbe, infatti, per avere un impatto negativo sulla qualità complessiva dell'Ateneo. Risultati così fortemente positivi dell'Ateneo possono essere migliorati soprattutto (o solo) agendo sulle aree che hanno conseguito risultati meno brillanti. A tal fine, tuttavia, è necessario anche predisporre un sistema di monitoraggio dell'efficacia di eventuali misure specifiche.

Tab. 27. Andamento delle varie aree scientifiche nella VQR 2011-2014 rispetto alla precedente VQR (migliorata, ↑, rimasta invariata, =, peggiorata, ↓). In verde le aree che sono migliorate in rosso quelle che sono peggiorate. L'ultima colonna rappresenta il numero di atenei presenti nella classe dimensionale di riferimento per ogni area.

Area	Andamento rispetto alla precedente VQR	Numerosità della classe dimensionale
1-Scienze matematiche e informatiche	↑	7
2-Scienze fisiche	=	9
3-Scienze chimiche	↑	7
4-Scienze della Terra	↑	9
5-Scienze biologiche	↑	10
6-Scienze mediche	↑	13
7-Scienze agrarie e veterinarie	↑	6
8a-Ingegneria civile ed architettura (bibliometrico)	↑	41
8b-Ingegneria civile ed architettura (non bibliometrico)	=	7
9-Ingegneria industriale e dell'informazione	↑	6
10-Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	↓	23
11a-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (bibliometrico)	↓	6
11b-Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche (non bibliometrico)	↑	6
12-Scienze giuridiche	=	24
13-Scienze economiche e statistiche	=	33
14-Scienze politiche e sociali	=	7

Fonte: Rapporto ANVUR sulla Valutazione della qualità della ricerca 2011-2014

### La terza missione

Il NdV ritiene che l'attività di terza missione sviluppata dagli atenei, ossia l'impatto delle attività della ricerca e della formazione su diversi aspetti della società, stia assumendo rilevanza via via crescente e che per tale motivo sia necessario che su di essa venga sviluppata una specifica attività di valutazione in grado di definirne la dimensione, nonché l'impatto sul sistema produttivo e sociale del territorio, in linea con quanto previsto dall'ANVUR. Ciò anche con l'obiettivo di qualificarla, valorizzarla e promuoverla appropriatamente.

Nell'ambito della Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione per l'anno 2017, la compilazione della sezione relativa alla terza missione rimane ancora facoltativa. In attesa che sia completato il processo di ridefinizione dell'intera SUA-RD, il NdV ritiene comunque opportuno inserire nella Relazione una specifica sezione dedicata alle iniziative di terza missione, mettendo a frutto il lavoro di analisi già svolto con l'esame delle schede SUA-RD 2011-13, in occasione della stesura del Rapporto Annuale dell'Ateneo 2015-2016 (<http://www.unipd.it/nucleo/rapporti-annuali>).

Come illustrato in premessa la scheda SUA-RD, comprensiva delle attività di terza missione, è ancora in fase di ridefinizione da parte dell'ANVUR e solo recentemente l'Ateneo ha stabilito di istituire una Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione. Per tali motivi la definizione del processo di AQ di terza missione si trova in uno stato ancora troppo embrionale per poter essere concretamente ed efficacemente valutato. Perciò, in attesa che la Commissione venga formalmente insediata e inizi a definire il sistema di AQ di terza missione il NdV si limita qui a sviluppare alcune considerazioni sulla base dei pertinenti documenti di Ateneo e delle risultanze emerse dall'unico esercizio sinora svolto (SUA-RD 2011-13). In particolare sono qui di seguito analizzate le strategie di Ateneo sulla terza missione e le azioni dei dipartimenti rientranti in tale strategia, anche in comparazione con gli atenei di confronto.

## Le strategie di terza missione

Lo Statuto dell'Università degli Studi di Padova non fa esplicito riferimento alla terza missione ma, nella sostanza, la richiama in maniera indiretta all'art. 1 e all'art. 2. La rilevanza attribuita dallo Statuto alle attività di terza missione è confermata, inoltre, all'art. 22, che istituisce la Consulta del territorio.

Il documento "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova" (triennio 2014-2016) definisce gli obiettivi generali dell'Ateneo sulla "terza missione", articolati in quattro obiettivi specifici:

- A. supporti all'innovazione e trasferimento tecnologico;
- B. formazione e sviluppo del capitale umano;
- C. supporti all'innovazione ed europeizzazione del sistema pubblico regionale;
- D. contributo a uno sviluppo sostenibile.

Per ciascuno di essi sono individuate le linee strategiche per raggiungere gli obiettivi e sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati delle azioni strategiche messe in atto.

La terza missione viene esplicitata e valorizzata per la sua proattiva responsabilità sociale anche nel documento approvato dal CdA del 20 dicembre 2016 "Ciclo della performance: obiettivi strategici 2017-2018" dove gli obiettivi strategici sono suddivisi in tre ambiti:

- Trasferimento tecnologico e lavoro;
- Impegno pubblico;
- Salute e Benessere.

L'importanza della terza missione è ribadita inoltre nel documento "*Piano Integrato della performance 2016-2018*" e nel più recente documento "*Piano Integrato della Performance 2017-2018*" approvato in CdA il 21/03/2017.

Sebbene ormai da tempo l'Unione Europea consideri l'attività di terza missione delle università di fondamentale importanza per la crescita, per lo sviluppo economico e per la coesione sociale, le prime disposizioni normative in materia di terza missione sono state introdotte in Italia in tempi relativamente recenti, con il D.M. 47/2013 che nell'Allegato E definisce "*Indicatori e parametri per la Valutazione Periodica della ricerca e delle attività di terza missione*".

L'ANVUR, a seguito dell'emanazione del D.M. 47/2013, ha iniziato a predisporre le attività necessarie ad inserire gli elementi di valutazione della terza missione nel sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento).

Va ora consolidandosi un quadro diverso, nel quale la sede più appropriata per la raccolta dei dati sulle attività di terza missione appare la SUA-RD.

Il NdV ha ritenuto di dover formulare le proprie valutazioni sulla base degli obiettivi e delle linee strategiche che l'Università di Padova si è data nel proprio documento del 16/12/2013 e più recentemente nel documento del 20/12/2016<sup>8</sup> nonché sulla coerenza tra tali obiettivi e i dati relativi alla terza missione inseriti dai dipartimenti e dall'Ateneo nella banca dati predisposta dall'ANVUR, anche comparativamente con altri atenei generalisti di riferimento.

Dall'analisi delle Schede SUA-RD 2014 relative all'attività di Terza Missione dei dipartimenti dell'Ateneo, si ottengono i dati riportati nella tab. 28 raggruppati in tre diverse tipologie:

- supporto all'innovazione e al trasferimento tecnologico, che comprende i risultati ottenuti per quanto riguarda la registrazione di brevetti, il numero di spin-off attivi e l'attività condotta in "conto terzi<sup>9</sup>" e quindi non assimilabile a quella istituzionale;
- formazione e sviluppo del capitale umano, che comprende le attività di "Public engagement" (PE) e di formazione continua in Medicina (ECM). Le iniziative di ECM sono indicate nella tabella 5.4, mentre, per

---

<sup>8</sup> Il NdV ritiene di dover tenere in considerazione ambedue i documenti in ragione della loro consequenzialità anche se rigorosamente la valutazione si riferisce al periodo antecedente il 2016.

<sup>9</sup> Le schede SUA-RD 2014 chiede le entrate conto terzi dei dipartimenti. Per quanto riguarda le entrate conto terzi dei contratti sottoscritti dalle strutture non dipartimentali (centri di Ateneo, centri interdipartimentali e poli), queste sono state attribuite al dipartimento di afferenza del responsabile del contratto o all'Ateneo inteso come Amministrazione Centrale.

quanto riguarda le attività di PE (come ad es. "La notte dei ricercatori" o gli open days per l'orientamento degli studenti delle scuole superiori), non è possibile ricavare dalla scheda SUA-RD 2011-13 un dato numerico complessivo;

- contributo ad uno sviluppo sostenibile, che ingloba attività collocabili nel quadro dell'impegno dell'Ateneo per la crescita e lo sviluppo (per esempio le attività per lo sviluppo del patrimonio culturale e la tutela della salute, scavi archeologici, poli museali e *trial* clinici).

Tab. 28. Attività di terza missione nel 2014: supporto all'innovazione e al trasferimento tecnologico, formazione e sviluppo del capitale umano, contributo allo sviluppo sostenibile.

Dipartimento	N. brevetti	Spin-off	Entrate conto terzi (euro)	N. iniziative ECM	N. Scavi archeologici	Poli museali	N. Trial Clinici	
							In corso	completati
Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente	-	n.d.	1.838.615	-	-	-	-	-
Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica	-	n.d.	274.324	-	7	-	-	-
Biologia	1	n.d.	207.675	-	-	-	-	-
Biomedicina Comparata ed Alimentazione	1	n.d.	403.436	-	-	-	-	-
Diritto Privato e di Critica del Diritto	-	n.d.	-	-	-	-	-	-
Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario	-	n.d.	102.335	-	-	-	-	-
Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata	-	n.d.	719.412	-	-	-	-	-
Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	-	n.d.	708.351	-	-	-	-	-
Geoscienze	1	n.d.	600.485	-	-	-	-	-
Ingegneria Civile, Edile e Ambientale	1	n.d.	2.099.518	-	-	-	-	-
Ingegneria dell'Informazione	6	n.d.	1.977.102	-	-	-	-	-
Ingegneria Industriale	11	n.d.	4.088.554	-	-	-	-	-
Matematica	-	n.d.	143.633	-	-	-	-	-
Medicina	-	n.d.	894.856	-	-	-	51	24
Medicina Animale, Produzioni e Salute	-	n.d.	706.306	52	-	-	-	-
Medicina Molecolare	1	n.d.	1.282.480	2	-	-	7	2
Neuroscienze	-	n.d.	305.598	5	-	-	14	4
Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione	-	n.d.	246.608	6	-	-	-	-
Psicologia Generale	-	n.d.	180.057	1	-	-	-	-
Salute della Donna e del Bambino	-	n.d.	728.271	1	-	-	20	13
Scienze Biomediche	1	n.d.	337.366	33	-	-	-	-
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	-	n.d.	1.267.225	-	-	-	1	-
Scienze Chimiche	3	n.d.	341.390	3	-	-	-	-
Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche	2	n.d.	1.059.251	-	-	-	28	23
Scienze del Farmaco	4	n.d.	528.461	20	-	-	-	-
Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	-	n.d.	339.436	-	-	-	-	-
Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali	-	n.d.	340.451	-	-	-	-	-
Scienze Statistiche	-	n.d.	32.975	-	-	-	-	-
Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità	-	n.d.	37.260	-	-	-	-	-
Studi Linguistici e Letterari	-	n.d.	18.837	-	-	-	-	-
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali	6	n.d.	1.472.693	-	-	-	-	-
Territorio e Sistemi Agro-Forestali	-	n.d.	760.423	-	-	-	-	-
<b>TOTALE DIPARTIMENTI</b>	<b>38</b>	<b>n.d.</b>	<b>24.043.386</b>	-	-	-	-	-
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	-	-	22.947.170	-	-	-	-	-
<b>ATENEIO</b>	<b>34*</b>	<b>49**</b>	<b>46.990.556</b>	<b>123</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>121</b>	<b>66</b>

\* Il numero di brevetti di Ateneo (34), non corrisponde alla somma del numero di brevetti per dipartimento (38) perché, nel caso di inventori alla pari, i brevetti sono stati attribuiti a più di un dipartimento.

\*\* Spin off costituiti entro il 31/12/2014

Fonte: Unipd-Servizio Supporto osservatorio della ricerca

Il NdV rileva con soddisfazione la presenza di strutture di intermediazione attivate dall'Ateneo e riferibili alle attività di terza missione come gli uffici per il trasferimento tecnologico e per il *placement*. L'Ateneo è inoltre coinvolto in incubatori e parchi scientifici. Per quanto riguarda il coinvolgimento dell'Ateneo in consorzi e associazioni per la terza missione il quadro è confortante anche in rapporto a quanto fatto dagli atenei di confronto.

Con riferimento ai brevetti e agli *spin-off* si riportano nella tab. 29 i dati relativi all'ultimo quinquennio.

Il NdV segnala il forte apprezzamento per la capacità dell'Ateneo e dei suoi ricercatori di incrementare significativamente il numero dei brevetti depositati.

Tab. 29. Brevetti depositati e *spin-off* costituiti per anno nell'Ateneo di Padova.

	2012	2013	2014	2015	2016
N. brevetti depositati	17	15	13	13	21
N. <i>spin-off</i> costituiti	2	2	2	3	2

Fonte: Unipd-Servizio Trasferimento di tecnologia e *networking*

### Terza missione e formazione continua

Secondo il "Manuale per la valutazione della terza missione", dell'ANVUR ai fini della valutazione della terza missione, sono considerate solo le attività svolte in collaborazione con organizzazioni esterne, a condizione che non rilascino titoli di tipo accademico e che siano disciplinate da una apposita convenzione.

Rientrano certamente tra le attività formative valutabili nell'ambito della terza missione i corsi a catalogo per l'apprendimento permanente, che l'Ateneo ha ideato e formalizzato, dopo aver ottenuto anche il parere favorevole della Consulta del Territorio. I corsi sono proposti dai dipartimenti e sono destinati prevalentemente all'aggiornamento professionale di soggetti con esperienza di lavoro, su specifici temi specialistici, come ad esempio l'applicazione di tecnologie innovative o di nuove metodiche. La consistenza dei corsi a catalogo attivati nel 2016 in Ateneo è indicata nella tab. 30.

Tab. 30. Consistenza dei corsi a Catalogo attivati nel 2016.

Dipartimento/Centro	Corso	Durata (ore)	Partecipanti
Dipartimento di Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata	<i>Philosophy for children</i> : costruire comunità di ricerca in contesti educativi	120	24
Dipartimento di Ingegneria industriale	Accreditamento ISO 15189 dei laboratori medici	60	10
	Accreditamento ISO 15189 dei laboratori medici	60	10
Dipartimento di Ingegneria dell'informazione	Introduzione della robotica educativa nella didattica scolastica istituzionale	20	22
Dipartimento di Medicina animale, produzioni e salute	Gestione faunistica e sanitaria delle popolazioni selvatiche	35	10
Dipartimento di Biomedicina comparata e alimentazione	<i>Animal welfare ethics</i>	48	18
Centro interdipartimentale di ricerca sul Nordest "Giorgio Lago"	La centralizzazione degli acquisti per gli enti locali tra nuovi obblighi, associazionismo intercomunale e riforma delle procedure d'appalto	24	21
	La Gestione Associata dei servizi sociali e del welfare locale alla luce della riforma del sistema socio-sanitario regionale	24	37
	Il nuovo regime dei contratti pubblici	40	54
	<i>Governance 3.0</i> . Le politiche per l'agenda digitale e per la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese	32	22

Dipartimento/Centro	Corso	Durata (ore)	Partecipanti
Centro interdipartimentale di ricerca di Geomatica	QGIS Base: Cartografica tematica e gestione dei dati territoriali con QGIS	24	6
	Geostatistica con R: Geostatistica per l'ambiente e il territorio con R <i>Open Source</i>	16	6
	GPS: Impiego della tecnologia GPS nel rilievo del territorio	24	18
	QGIS e GRASS: Utilizzo avanzato di QGIS con GRASS	16	8
	ArcGIS Base: introduzione all'impiego dei GIS nelle applicazioni territoriali	24	4
	QGIS Base: Cartografica tematica e gestione dei dati territoriali con QGIS	24	11
	QGIS Base: Gestione dati e cartografia	16	23
	QGIS Avanzato: Integrazione con GRASS e Database	24	23
	QGIS e i Database Spaziali: Utilizzo avanzato di QGIS con Database relazionali (PostGIS e SpatiaLite)	16	9
	Telerilevamento: Introduzione al Telerilevamento con ENVI e ArcGIS	24	8
TOTALE	20	671	344

Fonte: Unipd-Servizio Formazione *post-Lauream*

Tale tipologia di attività formativa di terza missione, ancora limitata e utilizzata in maniera disomogenea tra i dipartimenti, andrebbe valorizzata e incentivata anche con la sua esplicita inclusione tra le attività per il *Lifelong Learning* di Ateneo. Il NdV osserva inoltre che un maggiore impegno verso l'apprendimento permanente può essere sviluppato anche attraverso un'azione coordinata e condivisa tra gli atenei che hanno recentemente costituito la Rete Universitaria Italiana per l'Apprendimento Permanente (RUIAP), alla cui nascita la stessa Università di Padova ha contribuito in maniera sostanziale, che opera in stretta consonanza con la corrispondente Rete europea EUCEN.

### La valutazione della terza missione nella VQR 2011-2014

L'ANVUR ha pubblicato i dati di sintesi sulla Terza Missione (TM), elaborati nell'ambito della VQR 2011-2014, nel proprio Rapporto finale del 21 febbraio 2017<sup>10</sup>. La raccolta dei dati è avvenuta tramite la compilazione della sezione dedicata alla Terza Missione (SUA-TM), nell'ambito della SUA-RD. Nella valutazione l'ANVUR ha introdotto una netta distinzione tra due macro-ambiti: "Valorizzazione della ricerca" (macro-ambito A) e "Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale" (macro-ambito B). Sebbene i dati analitici non siano ancora stati resi disponibili, già quelli aggregati consentono una prima valutazione sul posizionamento dell'Università di Padova rispetto agli altri atenei di confronto.

Per quanto riguarda la "Valorizzazione della ricerca" il confronto con gli atenei di confronto è sintetizzato nella tab. 31. Alle prime tre voci in cui il macro-ambito è suddiviso è attribuito sia un indicatore numerico sintetico sia la Classe di merito articolata su quattro livelli da A (*best practice*) a D (livello limitato), mentre per la quarta gli indicatori SIT\_1 (Strategia in TM), SIT\_2 (Investimento in TM), SIT\_3 (Strutture dedicate alla TM) sono articolati su cinque Classi di merito di rilevanza decrescente da A a E. L'Ateneo si colloca ai vertici sulle prime tre voci ma mostra qualche debolezza sulle "Strutture di intermediazione".

Per quanto riguarda la "Produzione di beni pubblici" la comparazione con gli atenei di confronto è sintetizzato nella tab. 32. Per tutte le voci sono attribuite classi di merito articolate da tre a cinque livelli. Per il solo "Public engagement" è anche attribuito il posizionamento dell'Ateneo a livello nazionale.

<sup>10</sup> Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014) - Rapporto finale ANVUR - Parte Seconda: Statistiche e risultati di compendio – Terza Missione -21 febbraio 2017.

Anche con riferimento alla “Produzione di beni pubblici” il quadro appare complessivamente positivo, ma va comunque rilevato un impiego troppo limitato del potenziale formativo nell’apprendimento permanente.

Il NdV evidenzia il fatto che la valutazione della terza missione da parte dell’ANVUR si trova ancora in una fase ampiamente sperimentale e che, pertanto, i risultati e i confronti tra atenei vanno letti con grande cautela. A tale proposito sottolinea che al momento, il sistema di incentivi non considera in alcun modo le attività di terza missione e che questo aspetto, insieme alle difficoltà definitorie della terza missione, incide, probabilmente, sull’attenzione, l’accuratezza e l’eshaustività con la quale gli atenei hanno provveduto finora a compilare le relative schede.

Tab. 31. Valorizzazione della ricerca: comparazione tra atenei di confronto.

<b>A) Valorizzazione della ricerca</b>									
Ateneo	1. Gestione della proprietà intellettuale		2. Imprese Spin-off		3. Attività conto terzi		4. Strutture di intermediazione		
	Indicatore PI	Classe di merito	Indicatore SPO	Classe di merito	Indicatore CT	Classe di merito	Classe di merito SIT_1	Classe di merito SIT_2	Classe di merito SIT_3
Bari	0,12	C	0,214	C	0,068	C	A	D	E
Bologna	0,305	A	0,338	A	0,348	A	C	B	B
Firenze	0,131	C	0,305	B	0,259	B	A	A	B
Milano	0,43	A	0,346	A	0,183	B	B	A	B
Napoli Federico II	0,118	C	0,186	C	0,166	B	C	B	C
Padova	0,354	A	0,425	A	0,398	A	B	C	B
Roma La Sapienza	0,321	A	0,269	C	0,407	A	B	A	E
Torino	0,249	B	0,284	B	0,278	B	B	C	A

Fonte: VQR 2011-2014 - Rapporto finale ANVUR

Tab. 32. Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale: comparazione tra atenei di confronto.

<b>B) Produzione di beni pubblici</b>									
Ateneo	1. Produzione e gestione dei beni culturali	2. Sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica			3. Formazione continua			4. Public engagement	
	Classe di merito	Classe di merito	I Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Posizione Ateneo
	BC	TS_1	TS_2	TS_3	FC_1	FC_2	FC_3	-2014	-2014
Bari	C	B	B	Q3	A	B	A	C	47
Bologna	C	B	NV	Q4	C	B	A	C	41
Firenze	B	B	NV	Q4	B	A	A	B	15
Milano	C	C	D	Q1	B	B	B	D	88
Napoli Federico II	B	B	B	Q4	B	A	B	B	12
Padova	B	B	B	Q2	D	B	A	A	7
Roma La Sapienza	C	B	B	Q3	D	B	B	B	27
Torino	C	B	B	Q1	D	B	B	A	1

Legenda: TS\_1 (Trial clinici); TS\_2 (Centri di ricerca clinici e bio-banche); TS\_3 (Formazione medica), FC\_1 (Utilizzo del potenziale formativo); FC\_2 (Orientamento verso la formazione continua); FC\_3 (Impatto sulla popolazione in età lavorativa).

Fonte: VQR 2011-2014 - Rapporto finale ANVUR

## 2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il NdV, che assolve le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale – ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. r), della L. 240/2010 – e che assume funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) – ai sensi della Delibera CIVIT n. 9/2010, è stato rinnovato nella sua composizione con decreto rettorale del 07/04/2016 e si è insediato il 20/04/2016.

In linea con quanto previsto dalle norme e disposizioni vigenti in materia (i.e.: art.14 del D.Lgs. 150/2009, L. 190/2012 e D.Lgs. 33/2013, entrambi modificati dal D.Lgs. 97/2016), nell'anno 2016, ovvero nell'anno 2017 con riferimento all'anno 2016, il NdV/OIV ha svolto le seguenti attività:

- Proposta agli Organi di Ateneo di Valutazione del Direttore Generale per l'anno 2015 approvata il 16/06/2016;
- Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015 (approvata dal NdV/OIV il 12/07/2016 e pubblicata sul sito di Ateneo il 20/07/2016);
- Validazione della Relazione sulla *Performance* 2015 (approvata dal NdV/OIV il 14/09/2016 e pubblicata il 21.09.2016);
- Indagine sul personale dipendente anno 2016 - Organizzazione e ambiente di lavoro, grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico e di alcune iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016 – approvata dal NdV/OIV il 20/01/2017 e successivamente pubblicata;
- Rapporto Annuale 2015-2016 del NdV – capitolo “Organizzazione” – analisi in merito a: struttura organizzativa dell'Ateneo, ciclo della *performance*, trasparenza e anticorruzione, *customer satisfaction*, azioni di sviluppo del personale (formazione, benessere organizzativo e pari opportunità) – (approvato dal NdV il 15/03/2017);
- Attestazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2016 - Delibera ANAC n.236/2017 – scadenza 30/04/2017 (approvata dal NdV/OIV il 28/04/2017 e pubblicata il 28/04/2017);
- Proposta agli Organi di Ateneo di Valutazione del Direttore Generale per l'anno 2016 (approvata dal NdV/OIV il 27/06/2017).

Nella redazione della presente relazione, il NdV/OIV si è attenuto a quanto disposto da ANVUR<sup>11</sup> nelle “Linee guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione”. Specificatamente, in tale documento ANVUR invita i nuclei a svolgere una rendicontazione critica e analitica di specifici aspetti della gestione del ciclo della *performance* 2016 facendo riferimento a quanto relazionato nell'anno precedente e avendo cura di fornire:

1. riscontri sulla gestione del ciclo di *performance*;
2. informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla *performance* 2016;
3. suggerimenti in vista dei cicli successivi.

A tale proposito, è utile tenere presente che ANVUR analizzerà le Relazioni dei NdV/OIV 2017 contestualmente ai Piani Integrati 2017 e alle Relazioni sulla *performance* del 2016, al fine di aggiornare le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della *performance*.

In quest'ottica, il NdV/OIV, partendo dagli esiti delle verifiche effettuate e dalle raccomandazioni già fornite in precedenti documenti, ha focalizzato la propria attenzione: a) sul grado di integrazione del Piano della *Performance* con la documentazione strategica dell'Ateneo, con quella economico-finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi; b) sulle modalità di assegnazione degli obiettivi e sui criteri/indicatori per la valutazione del loro raggiungimento; c) sul grado di differenziazione delle valutazioni; d) sul grado di integrazione tra assegnazione degli obiettivi e allocazione delle risorse.

A tal fine il NdV/OIV ha esaminato i seguenti documenti:

---

<sup>11</sup> Ai sensi dell'art. 60 del D.Lgs 69/2013 è competenza di ANVUR il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università.

- documento “Obiettivi e Linee Strategiche dell’Università di Padova”, approvato dal CdA con delibera n. 385 il 16/12/2013 <http://www.unipd.it/trasparenza/atti-generalis>;
- documento “Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa”, approvato dal CdA con delibera n. 615 il 21/12/2015 e pubblicato il 15/01/2016 <http://www.unipd.it/trasparenza/atti-generalis>;
- documento “Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della *performance*: obiettivi e valutazione”, approvato dal CdA con delibera n. 486 il 15/11/2016;
- documento “Ciclo della *performance*: obiettivi strategici 2017-2018”, approvato dal CdA con delibera n. 544 del 20/12/2016 <http://www.unipd.it/trasparenza/atti-generalis>;
- Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di Ateneo, approvato dal CdA con delibera n. 69 il 18/04/2011 e relativa documentazione integrativa disponibile alla pagina <http://www.unipd.it/trasparenza/sistema-misurazione-valutazione-performance>; Piano integrato della *Performance* 2016-2018 comprensivo dell’Allegato 1 - Mappatura dei rischi di corruzione dell’Università degli Studi di Padova – anno 2015 - Sintesi tratta dal Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018, approvato dal CdA con delibera n. 124 il 22/03/2016 e pubblicato il 05/04/2016 <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>;
- Piano Integrato della *Performance* 2017-2019, approvato dal CdA con delibera n. 108 il 21/03/2017 e pubblicato il 30/03/2017, <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>;
- Piano triennale anticorruzione 2016-2018 comprensivo del Programma triennale per la Trasparenza e l’integrità 2016-2018, approvato dal CdA con delibera n. 38, il 25/01/2016 e pubblicato il 27/01/2016, <http://www.unipd.it/trasparenza/corruzione>;
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019, approvato dal CdA con delibera n. 40 il 24/01/2017 e pubblicato il 08/02/2017 <http://www.unipd.it/trasparenza/corruzione>
- Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015, approvata dal NdV/OIV il 12/07/2016 e pubblicata il 20/07/2016 <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>;
- Relazione sulla *Performance* 2015, approvata dal CdA con delibera n. 317 il 19/07/2016 e pubblicata il 04.08.2016, <http://www.unipd.it/trasparenza/relazione-performance>;
- Validazione della Relazione sulla *Performance* 2015, approvata dal NdV/OIV il 14/09/2016 e pubblicata il 21/09/2016 <http://www.unipd.it/trasparenza/relazione-performance>;
- Schede obiettivi 2015 dei dirigenti e dei capi servizio in staff alla DG e schede obiettivi 2016 Dirigenti;
- Relazione del Direttore Generale sui risultati e sulle attività 2016 e relativi allegati;
- Attestazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l’anno 2016 - Delibera ANAC n. 236/2017 – approvata dal NdV/OIV il 28/04/2017 e pubblicata il 28/04/2017 <http://www.unipd.it/trasparenza/attestazioni-oiv>
- Indagine sul personale dipendente anno 2016 “Organizzazione e ambiente di lavoro, grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico e di alcune iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016”, approvata dal NdV/OIV il 20/01/2017 <http://www.unipd.it/trasparenza/benessere-organizzativo>

Col supporto degli uffici competenti, sono stati compilati, inoltre, gli allegati alla ex-Delibera CiVIT n. 23/2013 (“Funzionamento sistema 2017 – anno di riferimento 2016”, “Assegnazione obiettivi 2017”, e “Valutazione e premialità 2015”) ora sezioni del Portale della *Performance*.

A seguito dell’esame dei documenti sopra citati, il Nucleo ritiene che alcuni di essi meritino una maggiore visibilità sul sito di Ateneo. Questo, infatti, deve essere costantemente aggiornato per dare conto delle modifiche e integrazioni apportate ai sistemi e processi ivi descritti, come avvenuto, ad esempio, tramite l’approvazione di delibere del CdA che incidono sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Raccomandazione questa già espressa dal NdV/OIV in occasione degli incontri per la verifica dell’assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l’anno 2016 di cui alla Delibera ANAC n. 236/2017.

Con riferimento, invece, alla verifica degli adempimenti previsti per una corretta gestione del ciclo della *performance* e al rispetto delle relative scadenze, il NdV/OIV ha rilevato quanto riportato nella tab. 33.

Tab. 33. Prospetti tempi completamento attività.

Attività	Scadenza da normativa	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 e anticipo/posticipo rispetto al 2015 (in parentesi)	Data di approvazione/ conclusione attività 2015 e anticipo rispetto al 2014 (in parentesi)	Data di approvazione/ conclusione attività 2014
Piano integrato della <i>Performance</i> (comprende la pianificazione degli obiettivi DG e dirigenti)	31.01.2016	approvato dal CdA il 22.03.2016 (un mese dopo rispetto al 2015)*	CdA 16.02.2015 (due mesi prima rispetto al 2014)	CdA 14.04.2014
pianificazione degli obiettivi per le strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)	non prevista – (scadenza interna)	marzo 2016 - obiettivi già definiti nel Piano integrato 2016- (1 mese prima rispetto al 2015)	aprile 2015 (tre mesi prima rispetto al 2014)	luglio 2014
pianificazione degli obiettivi per il personale tecnico-amministrativo (PTA)	non prevista – (scadenza interna)	Avvio: aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 Conclusione: Luglio/ settembre 2016 (1 mese prima rispetto al 2015)	ottobre 2015 (due mesi prima rispetto al 2014)	dicembre 2014
misurazione e valutazione degli obiettivi del ciclo precedente (t-1) per i dirigenti e il PTA	non prevista – (scadenza interna)	Avvio: aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 Conclusione: Luglio/ settembre 2016 (stessa tempistica del 2015)	settembre 2015 (un mese prima rispetto al 2014)	CdA 27.10.2014
monitoraggio degli obiettivi dei dirigenti	non prevista – (scadenza interna)	Luglio 2016 (stessa tempistica del 2015)	luglio 2015 (quattro mesi prima rispetto al 2014)	novembre 2014
monitoraggio degli obiettivi del PTA	non prevista – (scadenza interna)	Settembre 2016 (stessa tempistica del 2015)	settembre 2015 (due mesi prima rispetto al 2014)	novembre 2014
Relazione sulla <i>Performance</i> del ciclo precedente (t-1)	30.06.2016	approvata dal CdA il 19.07.2016** (due mesi prima rispetto al 2015)	28.09.2015 (un mese prima rispetto al 2014)	CdA 27.10.2014

\* Slttamento dovuto all'avvio della riorganizzazione e ridefinizione degli incarichi ai dirigenti (DDG\_rep.562/2016 prot.54711 del 18.2.2016)

\*\* Conclusione delle attività di valutazione per DG e dirigenti

Fonte: Unipd - Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

Prima di passare al commento delle evidenze emerse dall'analisi dei documenti sopra citati, è importante sottolineare che l'anno 2016 ha rappresentato per l'Ateneo Patavino un delicato anno di transizione segnato sia dal definitivo passaggio al sistema di Contabilità economico patrimoniale (COEP), che ha visto l'Ateneo impegnato per più anni con un considerevole dispendio di risorse (economiche e umane), sia da una serie di modifiche organizzative conseguenti al rinnovo della *governance* di Ateneo, avvenuto il 01/10/2015, e all'avvicendamento ai vertici della Direzione Generale, avvenuto formalmente con decorrenza 01/01/2017. Tenuto conto delle difficoltà imputabili a questi delicati passaggi, in relazione alla gestione del ciclo della *performance*, il NdV/OIV rileva una sostanziale tenuta del *trend* di miglioramento registrato l'anno precedente (i.e. conferma della riduzione dei ritardi nella conclusione delle attività rispetto al ciclo 2014 e definizione di azioni volte a dare riscontro alle raccomandazioni del NdV/OIV). Tale trend appare confermato anche in relazione agli adempimenti del ciclo della *performance* previsti per il 2017. Nello specifico, la valutazione degli obiettivi dei dirigenti per l'anno 2016 e la Relazione sulla *Performance* 2016 sono state avviate nello stesso periodo dell'anno precedente come pure il Piano integrato della *performance* 2017-2019 che è stato approvato il 21.03.2017 e pubblicato il 30.03.2017 (<http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>). Con riferimento a quest'ultimo documento, in particolare, il NdV/OIV registra lo sforzo compiuto dall'Ateneo per superare, almeno

in parte, le criticità rilevate in relazione alla gestione dei cicli precedenti facendo proprie le raccomandazioni espresse dal NdV/OIV.

Specificatamente, dalla documentazione analizzata e da quanto relazionato dalla Direzione Generale (vedi Allegato 10 - *Relazione del Direttore Generale* assunta dal NdV con prot. n. 2 del 20/06/2017 e con prot. n. 3 del 21/06/2017 e Allegato 11 – *Relazione del Responsabile del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione* assunta dal NdV con prot. n. 5 del 21/06/2017), emerge che l'Ateneo, a fronte delle raccomandazioni formulate dal NdV/OIV nella “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015” (pagg.12-14), alla quale si rinvia <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>, ha messo in atto alcune azioni migliorative.

Nel dettaglio si rileva quanto segue:

**a. Grado di integrazione del Piano della *Performance* con la documentazione strategica dell'ateneo, con quella economico finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi.**

Nel corso del 2016 sono state avviate una serie di azioni di revisione dei processi di *Budget* dell'Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali volte a correggere alcuni limiti della gestione del ciclo della *performance* evidenziati, dal NdV/OIV, nella Relazione Funzionamento relativa al 2015, redatta nel 2016.

In particolare, è stata effettuata un'analisi delle linee di intervento finanziario per la predisposizione del *Budget* dei dipartimenti. Ciò ha portato a rilevare alcune criticità, dovute principalmente a un'elevata frammentazione delle fonti e delle modalità di finanziamento delle spese di funzionamento per la didattica e per la ricerca.

L'Ateneo si è dotato di un applicativo, Cineca U-*Budget*, per la predisposizione del *Budget*, prevedendo di gestire, a partire dal 2017 con riferimento al *Budget* 2018, il legame fra le richieste di *Budget* e gli obiettivi assegnati ai diversi livelli, strategici e dirigenziali.

In risposta alla necessità di promuovere un cambiamento procedurale e culturale in relazione alla valutazione, nel corso del 2016, l'Ateneo ha organizzato 11 incontri informativi e formativi con diversi attori del ciclo della *performance* (valutatori e valutati) per presentare le “Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della *performance*: Obiettivi e Valutazione”, approvate dal CdA a novembre 2016, condividendo con loro i cambiamenti da apportare al sistema, anche al fine di diffondere la consapevolezza della necessità di un miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo.

Infine, con riferimento agli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, nel Piano Integrato 2017-2019, oltre a prevedere espressamente l'estensione della mappatura dei processi finalizzata alla identificazione delle aree di rischio anche alle strutture decentrate, colmando una lacuna presente nel corso della gestione integrata del 2016, è inserita un'analisi critica delle aree e dei processi mappati differenziati per livello di rischio con conseguente proposta di intervento per semplificare e rendere più efficaci le azioni di intervento.

**b. Grado di integrazione del Piano della *Performance* con i processi di Assicurazione della Qualità.**

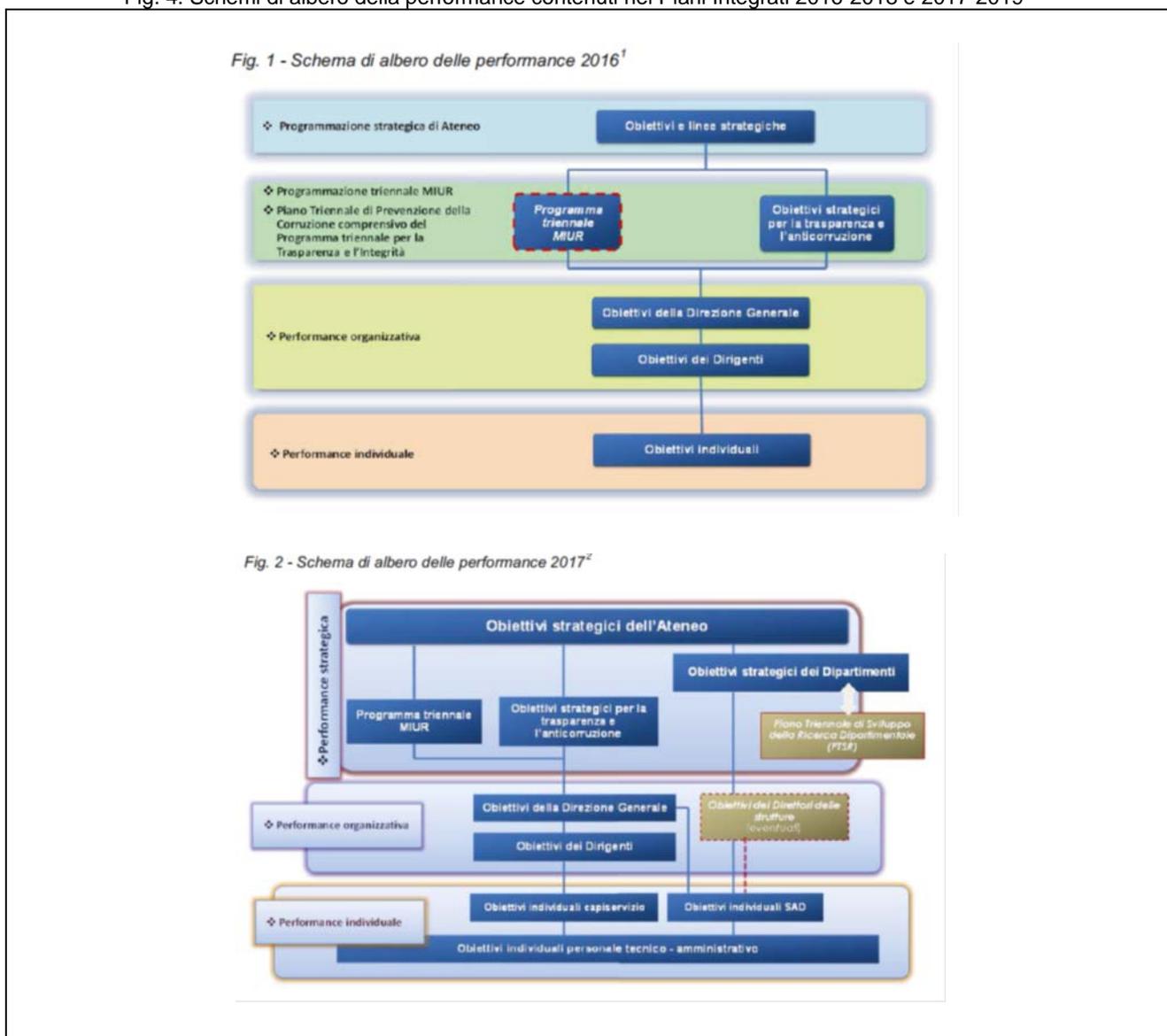
Nel 2016 l'Ateneo ha avviato una serie di modifiche organizzative che dovrebbero trovare pieno compimento nel corso del 2017. Nell'ambito di tale riorganizzazione sono stati ridefiniti alcuni dei processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, oltreché i principali *stakeholder* interni ed esterni, con riferimento alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione.

La riorganizzazione, che, nel corso del 2017, sta coinvolgendo anche le strutture dipartimentali e i centri, nelle intenzioni dell'Ateneo dovrebbe portare a una più chiara definizione dell'articolazione organizzativa delle aree, dei servizi e delle strutture citate, delle loro *mission* e dei relativi processi, al fine di migliorare la declinazione degli obiettivi di *performance* ai diversi livelli, in linea con quanto raccomandato dal NdV/OIV.

Già in fase di definizione degli indicatori collegati agli obiettivi strategici 2017-2018, l'Ateneo ha previsto azioni e indicatori che riflettono quelli definiti dal MIUR per l'attribuzione di finanziamenti e/o per la valutazione di particolari aspetti.

A supporto delle azioni intraprese, in risposta alle raccomandazioni del NdV/OIV di cui al presente punto b., l'Ateneo ha fornito i due schemi di Albero della *performance* contenuti nei Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019 (Fig. 4) dai quali si evince l'evoluzione della struttura organizzativa nei due periodi di riferimento. In particolare, lo schema del 2017, rappresenta un'articolazione dei livelli di *performance* strategica, organizzativa e individuale più completa, in cui le strutture dipartimentali, risultano collocate a tutti e tre i livelli (strategico, organizzativo e individuale).

Fig. 4. Schemi di albero della performance contenuti nei Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019



Fonte: Unipd- Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019

### c. Modalità di definizione degli obiettivi.

Anche in risposta alle raccomandazioni formulate dal NdV/OIV riferite alle modalità di definizione degli obiettivi, l'Ateneo, nel 2016, ha intrapreso un percorso di ridisegno del processo di gestione del ciclo della *performance* attraverso alcuni interventi organizzativi. I principali elementi di novità di tale ridisegno riguardano:

- 1) la semplificazione del processo di attribuzione degli obiettivi;

- 2) la combinazione delle valutazioni espresse dal superiore gerarchico con quelle espresse dai collaboratori e, ove possibile, dagli utenti (aspetto multidimensionale della valutazione che però non potrà andare a regime prima del 2018);
- 3) il maggiore utilizzo della *customer satisfaction*;
- 4) la responsabilizzazione e valorizzazione del ruolo dei segretari di dipartimento e dei responsabili di area tecnica nel processo di valutazione, in affiancamento ai direttori di dipartimento.

**d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della *performance*.**

Come evidenziato al punto precedente, l'Ateneo, tramite il ridisegno del Ciclo della *performance*, ha inteso implementare azioni correttive volte a porre rimedio ad alcuni fenomeni distorsivi nella valutazione evidenziate nelle raccomandazioni del NdV/OIV.

A seguito di tale intervento, a partire dal ciclo 2017, la valutazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti sarà di tipo quali-quantitativo (valutazione qualitativa del Direttore Generale espressa sulla base di evidenze quantitative). Anche la valutazione del raggiungimento degli obiettivi comportamentali sarà supportata da evidenze oggettive e dati quantitativi e verrà introdotta la valutazione fra pari, in misura corrispondente al 10%, e l'autovalutazione con un peso del 10%, a integrazione della valutazione espressa dal Direttore Generale (alla quale è riservato un peso del 80%).

**e. Monitoraggio e sistema informativo di supporto.**

A luglio 2016 l'Ateneo ha condotto un monitoraggio del ciclo della *performance* chiedendo agli interessati di autovalutare lo stato di avanzamento delle azioni implementate per il raggiungimento degli obiettivi loro assegnati. Il sistema in vigore si basa, infatti, unicamente su una autovalutazione dei soggetti interessati dal monitoraggio. Nel 2016 tale processo di monitoraggio ha visto solo due dirigenti proporre limitate revisioni agli obiettivi loro assegnati, proposte recepite con l'emanazione del Decreto del Direttore Generale n. 1940/2016 del 29/07/2016. Per il restante PTA interessato dal processo di revisione di obiettivi, indicatori e *target*, si è provveduto all'approvazione delle modifiche con provvedimenti dei rispettivi direttori di struttura o dei dirigenti. È evidente che tale sistema di monitoraggio non risulta adeguato in quanto non prevede il ricorso a elementi oggettivi di valutazione e rende aleatoria l'effettiva coerenza degli obiettivi assegnati.

**f. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale.**

In relazione alle modalità di attribuzione dei giudizi al personale, da un'analisi preliminare dei dati resi disponibili a giugno 2017 (vedi tabb. 34 e 35) ai fini della valutazione dell'operato del Direttore Generale, sembra confermata la tendenza già riscontrata l'anno precedente ad assicurare una maggiore distribuzione dei punti per fascia. Tuttavia, con riferimento alle valutazioni 2016, nel complesso, l'elevato numero di schede non ancora validate (179) non consente un commento puntuale dei dati (la chiusura del processo di validazione 2016 è prevista per fine giugno).

Tab. 34. Valutazioni Schede 2015 (dati definitivi).

Valutazioni Schede 2015 (dati definitivi)									
Tipologia Struttura	Categoria personale	Fascia di punteggio				NV	Totale		
		0-299	300-499	500-699	700-1000				
AC	DG/DIR	v.a.	0	0	2	7	1	10	
		%	0,0%	0,0%	20,0%	70,0%	10,0%	100,0%	
	EP/RE	v.a.	0	3	1	86	1	91	
		%	0,0%	3,3%	1,1%	94,5%	1,1%	100,0%	
	PTA	v.a.	1	1	7	412	9	430	
		%	0,2%	0,2%	1,6%	95,8%	2,1%	100,0%	
CAB	EP/RE	v.a.	0	0	0	30	5	35	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%	100,0%	
	PTA	v.a.	0	0	2	174	5	181	
		%	0,0%	0,0%	1,1%	96,1%	2,8%	100,0%	
	CSIA	EP/RE	v.a.	0	0	0	14	0	14
			%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
PTA		v.a.	0	0	1	42	0	43	
		%	0,0%	0,0%	2,3%	97,7%	0,0%	100,0%	
Strutture	EP/RE	v.a.	0	0	3	253	10	266	
		%	0,0%	0,0%	1,1%	95,1%	3,8%	100,0%	
	PTA	v.a.	0	7	48	1202	49	1306	
		%	0,0%	0,5%	3,7%	92,0%	3,8%	100,0%	
	Totale	v.a.	1	11	64	2.220	80	2.376	
		%	0,0%	0,5%	2,7%	93,4%	3,4%	100,0%	

Fonte: Unipd-Servizio Mobilità e Valorizzazione

Tab. 35. Valutazioni Schede 2016 (dati aggiornati al 26/06/2017).

Valutazioni Schede 2016 (dati aggiornati al 26.06.2017)									
Tipologia struttura	Categoria personale	Fascia di punteggio				NV	Totale		
		0-299	300-499	500-699	700-1000				
AC	DG/DIR	v.a.	0	1	5	2	3	11	
		%	0,0%	9,1%	45,5%	18,2%	27,3%	100,0%	
	EP/RE	v.a.	0	2	6	56	31	95	
		%	0,0%	2,1%	6,3%	58,9%	32,6%	100,0%	
	PTA	v.a.	4	9	66	339	54	472	
		%	0,8%	1,9%	14,0%	71,8%	11,4%	100,0%	
CAB	EP/RE	v.a.	0	0	0	27	2	29	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	93,1%	6,9%	100,0%	
	PTA	v.a.	0	1	19	147	9	176	
		%	0,0%	0,6%	10,8%	83,5%	5,1%	100,0%	
	CSIA	EP/RE	v.a.	0	0	0	14	0	14
			%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
PTA		v.a.	0	0	0	44	1	45	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	97,8%	2,2%	100,0%	
Strutture	EP/RE	v.a.	0	2	10	239	11	262	
		%	0,0%	0,8%	3,8%	91,2%	4,2%	100,0%	
	PTA	v.a.	4	12	129	1061	68	1274	
		%	0,3%	0,9%	10,1%	83,3%	5,3%	100,0%	
	Totale	v.a.	8	27	235	1929	179	2378	
		%	0,3%	1,1%	9,9%	81,1%	7,5%	100,0%	

Fonte: Unipd-Servizio Mobilità e Valorizzazione

A tale proposito è opportuno ricordare che l'Ateneo ha comunque provveduto a una revisione delle scale di punteggio, che, a partire dal Ciclo 2017, saranno espresse in cinquantiesimi anziché in millesimi e ha portato

da tre (soglia, *target* ed eccellenza) a due (soglia e *target*/risultato atteso) i livelli di *performance* adottando contestualmente una scala di misurazione continua.

#### **g. Utilizzo dei risultati della valutazione.**

Riguardo a questo punto, dalla documentazione fornita dall'Ateneo in relazione al ciclo della *performance* 2016, non risultano evidenze in merito all'effettivo utilizzo dei risultati della valutazione, se non in termini di mero auspicio contenuto nel già più volte citato documento "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della *performance*". In tale documento è citata l'intenzione dell'Amministrazione di procedere a una revisione del sistema di attribuzione dei compensi variabili ed incentivanti dei Dirigenti per assicurare una maggiore corrispondenza tra compensi e *performance* nonché una maggiore coerenza del sistema di valutazione con il sistema di retribuzione del personale. A questa intenzione si aggiunge quella di garantire una maggiore trasparenza dei meccanismi che collegano il sistema di valutazione ed il sistema premiante. La revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione prevede, tuttavia, il coinvolgimento delle Organizzazioni sindacali le quali saranno chiamate a contribuire al processo nel rispetto delle prerogative dei diversi attori.

Preso atto delle azioni messe in campo dall'Ateneo per migliorare la gestione del ciclo della *performance*, il NdV/OIV si è quindi soffermato sull'analisi e valutazione dei seguenti elementi, proposti nelle Linee Guida ANVUR 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione, anche sulla base della documentazione ricevuta dalla Direzione Generale allegata alla presente relazione.

### **1. Riscontri sulla gestione del ciclo di *performance* (2016)**

#### **a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni**

L'Ateneo ha predisposto il "Piano Integrato della *Performance* 2016-2018" a marzo 2016, in modalità sperimentale e in assenza di un "Piano strategico" aggiornato a seguito dell'insediamento della nuova *Governance* accademica. Gli obiettivi assegnati all'allora Direttore Generale sono stati pertanto definiti e assegnati mediante un confronto diretto con la *governance* accademica, e hanno riguardato principalmente la riorganizzazione dell'Amministrazione centrale. Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono stati invece definiti ad un livello essenzialmente operativo cercando di assicurare la coerenza con gli indirizzi strategici espressi nel documento "*Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa*", approvate dal CdA a dicembre 2015 ([www.unipd.it/download/file/fid/36267](http://www.unipd.it/download/file/fid/36267)).

Anche l'integrazione degli obiettivi di *performance* con la programmazione economico finanziaria e con le dinamiche economico-patrimoniali nel corso del 2016 non si è realizzato pienamente. Infatti, nonostante in fase di approvazione del Bilancio di previsione 2016 sia stata evidenziata l'assegnazione delle risorse alle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo, a ciò non è seguito, anche in termini temporali, un adeguato raccordo con la definizione degli obiettivi di *performance*, approvati qualche mese dopo, con il Piano Integrato 2016-2018".

Per quanto riguarda infine l'integrazione con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, nel Piano Integrato 2016-2018 è confluita esclusivamente una sintesi dell'analisi delle aree di rischio riferite all'Amministrazione Centrale tratta dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2016 – 2018 (approvato dal CdA il 25/01/2016) che ha portato all'assegnazione di obiettivi individuali ai Dirigenti dell'Amministrazione centrale aventi carattere di mero adempimento formale e consistenti nella stesura di un rapporto sulla mappatura dei rischi di corruzione da consegnare al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

In generale, nella prima fase di integrazione dei diversi atti di programmazione, l'Ateneo sembra aver incontrato diverse difficoltà, per lo più di carattere organizzativo, imputabili, in parte, a una poco diffusa cultura della valutazione all'interno dell'Organizzazione e, in parte, all'oggettiva carenza di strumenti di supporto. Già nel corso del 2016, tuttavia, l'Ateneo ha provveduto a rivedere la propria organizzazione

interna, il processo di definizione e valutazione della *performance*, nonché a dotarsi di applicativi di supporto. In ultimo, ma non meno importante, la *governance* di Ateneo si è prodigata per promuovere lo sviluppo della cultura della valutazione e del miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, organizzando incontri con i vari attori del ciclo della *performance*. Sebbene di parte di queste iniziative si trovi già riscontro ed evidenza nel Piano della *performance* 2017-2019, la valutazione della loro efficacia è necessariamente rinviata al 2018.

#### **b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi**

Parte degli obiettivi 2016 della Direzione Generale e dei dirigenti hanno riguardato il miglioramento complessivo del grado di omogeneità delle attività poste all'interno di ciascuna area dirigenziale da attuarsi tramite una riorganizzazione complessiva delle aree dirigenziali basata sulla revisione dei processi e avente come obiettivo la semplificazione e la riduzione della frammentazione del processo decisionale e un più razionale impiego delle risorse. Sebbene nel corso del 2016 questi obiettivi siano stati solo parzialmente raggiunti, l'Amministrazione ha comunque provveduto a identificare e mappare un elevato numero di processi dell'Amministrazione centrale e, a partire dal 2017, ad estendere la mappatura anche alle strutture periferiche.

Il progetto di semplificazione organizzativa delle aree dell'Amministrazione Centrale, definito e attuato dalla Direzione Generale (DDG n. 562 del 18/02/2016), ha comportato la chiusura di tutte le aree dell'Amministrazione Centrale attive al 29/02/2016, con la conseguente cessazione dei relativi incarichi dirigenziali, e l'istituzione, dal 01/03/2016, di 8 aree, compresa la Direzione Generale, all'interno delle quali i singoli dirigenti hanno operato una revisione dei processi e dei servizi di loro competenza con conseguente redistribuzione dei relativi incarichi di responsabilità. In occasione della riorganizzazione, l'Ateneo ha inoltre dato attuazione al principio della rotazione della posizione,<sup>12</sup> – (che ha riguardato 4 dei 6 dirigenti di ruolo in servizio a febbraio 2016) e ha individuato due referenti di processo ai quali sono state attribuite posizioni di responsabilità con l'obiettivo, in un caso, di avviare, semplificare, rendere più efficace l'intero ciclo della *performance* e nell'altro, di coordinare in modo unitario tutte le attività di supporto riguardanti gli studenti internazionali.

Il processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale è stato integrato a fine 2016 con un ulteriore decreto del Direttore Generale (DDG n. 3306 del 30/12/2016), divenuto in parte operativo dal 01.01.2017. Tale intervento organizzativo ha previsto: l'istituzione di una nuova area funzionale, denominata "Area Servizi Informatici e telematici", afferente all'Amministrazione Centrale (che ha portato il totale delle aree a 9, inclusa la Direzione Generale), l'istituzione di 4 servizi all'interno di tale Area, l'istituzione del Servizio Trasferimento di tecnologia e *networking* all'interno dell'Area Ricerca e trasferimento tecnologico (nel quale sono confluite le funzioni di due servizi soppressi a seguito della riorganizzazione) e il trasferimento del Servizio Sicurezza dalla Direzione Generale all'Area Edilizia e sicurezza. Il processo di riorganizzazione è tuttavia ancora in corso e ulteriori modifiche sono attualmente in fase di definizione.

#### **c. Declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate**

Nelle strutture dipartimentali le valutazioni sono state rimesse, fino al 2016, al direttore di dipartimento. Nel 2016, in via sperimentale, sono stati definiti *ad hoc* tre obiettivi di *performance* organizzativa per tutte le strutture dipartimentali: 1) miglioramento della qualità dei servizi offerti in termini di supporto alla didattica, 2) miglioramento della qualità dei servizi offerti in relazione alla ricerca e 3) miglioramento della qualità dei servizi offerti in relazione alla gestione/amministrazione. Il sistema di valutazione, tuttavia, non prevedeva elementi oggettivi di valutazione dei risultati effettivamente raggiunti dalle strutture dipartimentali.

Nel 2017, a seguito dell'approvazione del documento "Ciclo della *performance*: Obiettivi strategici 2017-2018", approvato dal CdA il 20 dicembre 2016, è stato definito un set di 28 obiettivi strategici articolati in 9

---

<sup>12</sup> previsto dalla L.190/2012 - "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"

ambiti; tra questi, le strutture dipartimentali e i Centri hanno potuto scegliere alcuni obiettivi strategici come obiettivi di struttura, in coerenza con la propria *mission*. La scelta di specifici obiettivi della struttura ha lo scopo di guidare e determinare la definizione e l'assegnazione degli obiettivi al Personale tecnico amministrativo (PTA) afferente alla struttura (SAD, EP, RE e PTA tutto).

Con l'adozione del Piano 2017-2019, inoltre, si è iniziato a includere nel Piano stesso alcune azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi delle strutture di didattica e ricerca esterne all'Amministrazione Centrale.

#### **d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani**

Gli ultimi cicli della *performance* (2014, 2015 e 2016) sono stati caratterizzati da alcune criticità relative al processo di definizione degli obiettivi individuali, dei relativi indicatori e dei risultati attesi. Spesso gli obiettivi definiti e assegnati ai diversi livelli non risultavano essere chiaramente riconducibili agli obiettivi strategici di Ateneo e, a volte, risultavano essere puramente formali, ovvero poco legati al risultato finale, oppure riferiti alla realizzazione di progetti dei quali non veniva successivamente misurato l'impatto. Come evidenziato in precedenza, nel corso del 2016 l'Ateneo ha cercato di superare tali criticità tramite il ridisegno del ciclo della *performance* e tramite l'implementazione di azioni correttive volte a porre rimedio ai limiti riscontrati.

Nel Piano Integrato 2017-2019, il collegamento tra ambito strategico e azione organizzativa è stato delineato focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi e la definizione di tre "assi gestionali" orientati ad anticorruzione, *customer satisfaction* e proattività nel coordinamento della *performance* dei collaboratori.

#### **e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale**

Nel corso del 2016, l'Amministrazione, si è impegnata in un percorso di revisione della gestione del ciclo della *performance* che ha previsto oltre alla nomina di un Responsabile di processo, anche l'analisi e la progettazione di alcuni interventi in materia di valutazione soprattutto individuale. Tale percorso ha portato all'approvazione del documento "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della *Performance*: Obiettivi e Valutazione", già più volte richiamato nella trattazione dei punti precedenti, del quale si elencano unitariamente di seguito i maggiori elementi di novità:

- 1) semplificazione del processo di attribuzione degli obiettivi;
- 2) definizione di un sistema di valutazione multidimensionale basato su valutazioni espresse dal superiore gerarchico, che tiene conto anche delle valutazioni espresse dai collaboratori ("dal basso", non attivo per il 2017) e, ove possibile, dagli utenti;
- 3) eliminazione della cascata degli obiettivi e dei risultati;
- 4) definizione di un legame con la *customer satisfaction* di struttura per tutti, anche al fine di raggiungere una maggiore tensione al miglioramento dei servizi offerti piuttosto che al raggiungimento formale dei *target*;
- 5) disponibilità di obiettivi strategici che guidino la definizione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti e obiettivi «scelti» dalle strutture come propri obiettivi;
- 6) introduzione del nuovo ruolo per i segretari di dipartimento e per i responsabili di area tecnica con un ruolo di valutatori in affiancamento ai direttori di dipartimento;
- 7) revisione delle scale di punteggio (da millesimi in cinquantiesimi) e riduzione da tre (soglia, *target* ed eccellenza) a due (*target*/risultato atteso e soglia) livelli di *performance* con contemporanea istituzione di solo due livelli con una scala di misurazione continua.

#### **f. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti**

Gli indicatori di risultato utilizzati per la misurazione degli obiettivi 2016 risentono ancora in parte delle criticità rilevate in relazione ai cicli precedenti, e segnalate dal NdV-OIV nei diversi documenti rilevanti, vale a dire: 1) tendenza ad utilizzare indicatori di risultato temporali che non considerano la qualità dell'*output*, oppure indicazione, come risultato atteso, della predisposizione di documenti e/o progetti a prescindere dalla

loro effettiva implementazione; 2) utilizzo di fonti di misurazione, in buona parte conservate e gestite dai valutati, diretti interessati, con evidenti problemi di oggettività e verificabilità delle misurazioni; 3) definizione di *target* sottostimati, con conseguenti misurazioni finali prossime e superiori all'eccellenza; 4) utilizzo di indicatori puramente qualitativi.

A seguito del ridisegno del ciclo della *performance*, nel Piano integrato 2017-2019, con riferimento alle modalità di valutazione, il NdV-OIV rileva che è stato rafforzato l'utilizzo delle evidenze quantitative a supporto della valutazione (e.g.: per gli obiettivi individuali si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive di tipo quantitativo, pre-identificate per ognuno degli obiettivi assegnati da integrare con una valutazione di tipo qualitativo) e potenziato il ricorso allo strumento della "*customer satisfaction*" (i.e.: la misurazione del risultato raggiunto deriverà dalle rilevazioni di indagini di *customer satisfaction* che avranno fonte e peso differenziato a seconda della struttura di afferenza). Infine per i dirigenti è stata introdotta la valutazione fra pari, in misura corrispondente al 10%, in relazione ad alcuni comportamenti organizzativi.

#### **g. Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri *stakeholder***

Il livello di partecipazione dei dipendenti e degli *stakeholder* è cresciuto nel corso degli ultimi anni grazie alle rilevazioni di *customer satisfaction* sui servizi amministrativi dell'Ateneo patavino, nell'ambito del Progetto "*Good Practice*". Nell'edizione 2015 (ultimo dato a disposizione) sono stati coinvolti quasi 5.300 studenti, 1.272 fra docenti (674), assegnisti e dottorandi (598) e 861 componenti del personale tecnico-amministrativo. Obiettivi di queste rilevazioni sono: 1) favorire e incentivare un monitoraggio costante della *performance* organizzativa e 2) migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi attraverso un *benchmarking* sia temporale (in quanto l'Ateneo partecipa ormai da diversi anni a tale progetto), in grado di cogliere variazioni nel tempo degli indicatori, sia geografico, in grado di dare indicazioni sulla *performance* relativa rispetto ai principali *peers*.

In particolare le indagini di *customer satisfaction*, su diversi servizi dell'Amministrazione centrale in generale e su quelli afferenti all'Area Didattica e servizi agli studenti in particolare, hanno promosso l'introduzione della Carta dei Servizi per le Aree Organizzative dell'Amministrazione Centrale, deliberata dal CdA a ottobre del 2016. Si tratta di una novità rilevante.

Il coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori esperti linguistici è avvenuto anche con la partecipazione alla seconda edizione dell'indagine sul personale dipendente (c.d. indagine benessere organizzativo), promossa dal NdV/OIV nel 2016. L'indagine ha coinvolto 2.278 persone, ottenendo un tasso di partecipazione del 64,3%; un ottimo risultato, seppure leggermente in calo rispetto al 68,1% della prima edizione.

A differenza della prima edizione, i dirigenti sono stati esclusi dalla compilazione del questionario e sono stati intervistati separatamente. I colloqui individuali con i dirigenti hanno permesso di arricchire le considerazioni del NdV/OIV fornendo informazioni di tipo qualitativo sugli stessi temi affrontati dal questionario d'indagine.

Rispetto al grado di coinvolgimento dei dirigenti nella definizione degli obiettivi con il piano delle *performance*, la maggioranza si è dichiarata soddisfatta. Tuttavia, secondo alcuni dirigenti, le modalità di coinvolgimento andrebbero migliorate: da un lato, l'approccio dovrebbe essere meno basato su principi generali e più focalizzato sull'analisi di processi specifici e su risultati controllabili (per esempio, non ha alcun significato fissare obiettivi che coinvolgano risultati fuori dal loro controllo); dall'altro, manca una seria riflessione sugli obiettivi "trasversali". La maggioranza dei dirigenti intervistati, infatti, ritiene gli obiettivi trasversali uno strumento particolarmente utile sia per promuovere una maggiore collaborazione e integrazione tra gli uffici e tra i processi, sia per consentire di individuare i meriti di un successo - al fine di identificare le buone pratiche - o le responsabilità di un fallimento, al fine di capire come migliorare. Più in generale viene fatta rilevare una certa inadeguatezza del sistema di "leve" a disposizione dei dirigenti (sistema premiale e/o di presa in carico delle criticità).

Relativamente limitato risulta il senso di coinvolgimento nella definizione del Piano strategico: solo tre dirigenti su otto si dichiarano pienamente soddisfatti del loro grado di coinvolgimento nei lavori di redazione, nonostante si rilevi, invece, un sostanziale e diffuso apprezzamento dei contenuti del nuovo documento. In alcuni casi è emersa anche qualche difficoltà nelle relazioni e nelle interazioni con i vertici dell'Ateneo (Prorettori e Delegati del Rettore, Direttore Generale, ecc.).

La *governance*, al fine di valorizzare i risultati di tale indagine, dato anche l'elevato tasso di risposta del personale, ha posto, come indicatori degli obiettivi strategici relativi all'ambito "Salute e Benessere" alcuni degli indicatori presenti nell'indagine stessa e si è impegnata a promuoverla, in accordo con il NdV/OIV, anche negli anni successivi, nonostante ne sia venuta meno l'obbligatorietà.

#### h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta

Il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo di Padova non è di prassi coinvolto nella predisposizione dei Piani della *Performance*. Pertanto l'Amministrazione non ha chiesto alcun parere o approvazione al NdV/OIV sui contenuti dei Piani oggetto di esame in questa sede.

#### i. Impatto del *feedback* sulla pianificazione della performance 2017-2019

L'Ateneo di Padova non ha ancora ricevuto il *feedback* sulla pianificazione della *performance* 2016-2018.

È tuttavia in corso una revisione del ciclo della *performance* che ha già influito nella predisposizione del Piano della *Performance* 2017-2019.

## 2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla *performance*

### a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18

L'approvazione della Relazione sulla *Performance* 2016 è prevista nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 25 luglio 2017.

Dagli elementi forniti dalla Direzione Generale, risulta che la Relazione considererà congiuntamente i risultati relativi alla Didattica, alla Ricerca, alla *Performance*, con un cenno ai principali risultati economico-finanziari relativi al Bilancio d'esercizio 2016 (attualmente in fase di approvazione). Alla Relazione verranno inoltre allegati: l'Indagine sul Benessere Organizzativo (Allegato 1), il Progetto *Good practice* (Allegato 2), i Risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti per l'anno 2016 (Allegato 3).

Nella tab. 36 è rappresentato il cronogramma del processo di valutazione in corso.

Tab. 36: Processo di definizione della Relazione sulla *performance* 2016

	Marzo 2017	Aprile 2017	Maggio 2017	Giugno (riferimento alla data di stesura del presente documento) 2017	Luglio 2017
Misurazione "Azioni strategiche 2016"		Raccolta dati	Raccolta dati	Completamento previsto entro il 30 giugno	
Redazione "Relazione Ricerca", a cura del Dirigente			In corso	Consegna prevista entro il 30 giugno	
Redazione "Relazione Didattica", a cura del Dirigente			In corso	Consegna prevista entro il 30 giugno	
Misurazione Obiettivi Dipartimenti	Raccolta dati		Elaborazione dati	Completamento previsto entro il 30 giugno	
Misurazione Obiettivi Centri				Raccolta ed elaborazione dati, completamento previsto entro il 30 giugno	
Misurazione Obiettivi Poli	Raccolta dati			Elaborazione dati, completamento previsto entro il 30 giugno	
Valutazione individuale DG 2016			In corso	Chiusura entro il 30 giugno	
Valutazione individuale dirigenti		Avvio	In corso	Chiusura entro il 30 giugno	

	Marzo 2017	Aprile 2017	Maggio 2017	Giugno (riferimento alla data di stesura del presente documento) 2017	Luglio 2017
Valutazione individuale PTA		Avvio	In corso	Chiusura (95%)	
Redazione "Relazione Performance"			In corso	Completamento entro il 30 giugno	
Integrazione delle Sezioni per Relazione Unica 2016				Completamento entro il 30 giugno	
<b>Approvazione Relazione Unica</b>					<b>Data prevista: 25/07/17</b>

**b. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici**

Il sistema di valutazione utilizzato fino al ciclo 2016 non prevede l'utilizzo dell'autovalutazione come contributo alla valutazione complessiva, ciò nonostante, una buona componente di autovalutazione risulta presente nell'ambito del monitoraggio intermedio, generalmente programmato nei mesi di giugno-luglio di ogni anno. In tale occasione a tutto il PTA e ai dirigenti è chiesto, di verificare lo stato di avanzamento dei loro obiettivi e di proporre, ma solo in casi eccezionali e non previsti in fase di pianificazione obiettivi, opportune revisioni.

Ad oggi il sistema informativo in uso per la gestione della valutazione individuale non sembra consentire una gestione più organica e sistematica delle fasi di monitoraggio intermedio.

**c. Presenza di elementi di contesto che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target**

Come evidenziato in precedenza, il 2016 è stato un anno di transizione caratterizzato da diverse riorganizzazioni interne, ciò nonostante, i riscontri forniti dall'Amministrazione evidenziano che non si sono verificati accadimenti tali da rendere necessaria una ri-pianificazione complessiva e/o consistente degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale del 2016.

L'inizio del mandato di Direttore Generale, dal 1° gennaio 2017, non ha influenzato il processo di implementazione del Piano Integrato 2016-2018; mentre ha comportato una parziale rivisitazione del processo di ridisegno del ciclo della *performance* a partire dal 2017.

Con riferimento all'avvio della contabilità economico-patrimoniale, il CdA del 20.12.2016 ha approvato il Bilancio di esercizio 2015, con un ritardo rilevante rispetto alle previsioni. Le attività di chiusura del Bilancio nel corso del 2016 hanno comportato uno slittamento alla fine dello stesso anno di alcuni risultati assegnati ai Dirigenti, correlati al Bilancio stesso.

**d. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente**

L'assenza della Relazione sulla *performance* non permette di sviluppare adeguatamente e in modo oggettivo questo punto.

**e. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance**

Al momento, in assenza delle risultanze derivanti dall'approvazione del Bilancio d'esercizio 2016 (in approvazione a luglio 2017), non è possibile trarre alcun elemento valutativo. L'Ateneo prevede, come dichiarato dalla Direzione Generale, di approvare contestualmente il *Budget* e il Piano Integrato successivamente alla formulazione del nuovo modello organizzativo previsto nel corso del 2017. Alla chiusura dell'esercizio di riferimento sarà possibile esprimere le opportune considerazioni, nel momento in cui si avranno a disposizione i risultati conseguiti in termini di *performance* con un collegamento dei risultati derivanti dal Bilancio d'esercizio – Bilancio consuntivo.

**f. Livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative**

Per la trattazione di tale punto si rimanda al punto 1.g.

**3. In vista dei cicli successivi**

**a. Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:**

**i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma)**

L'organizzazione di Ateneo, dal punto di vista delle strutture amministrative, viene illustrata nelle rappresentazioni grafiche messe a disposizione dalla Direzione Generale e aggiornate al 1 gennaio 2017.

A livello di Ateneo (Allegato 10), sotto la direzione/coordinamento del Rettore, con il supporto dei Prorettori/delegati, e del Direttore Generale si collocano 6 tipologie di strutture che hanno funzioni amministrative a diverso titolo: Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri, Scuole, Poli multifunzionali e altre strutture (Scuola Galileiana di Studi Superiori e Azienda agraria sperimentale).

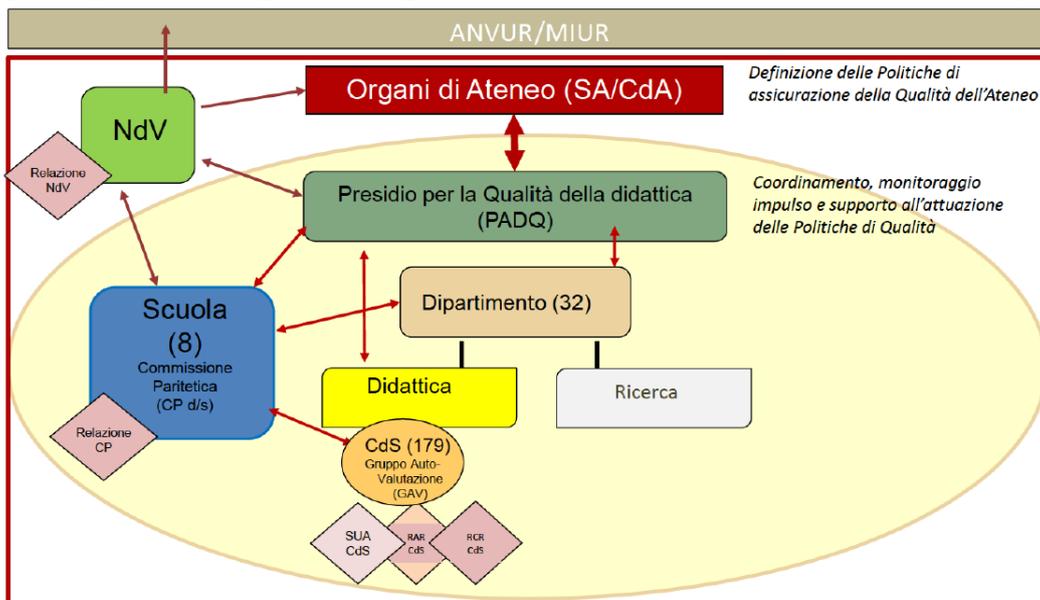
Nello specifico, l'Amministrazione Centrale (Allegato 10) diretta dal Direttore Generale è suddivisa in 8 aree funzionali, 11 servizi in staff al DG e il Centro di Ateneo per le Biblioteche. Nel corso del 2017 la *Governance* proporrà una ulteriore fase di riorganizzazione.

**ii. delle strutture di didattica e ricerca**

La Fig. 5 propone la rappresentazione grafica fornita dal PAQD dell'organizzazione di ateneo nell'ambito dell'assicurazione della qualità in cui emergono le relazioni tra le strutture di didattica e ricerca.

Sulla base delle politiche di assicurazione della qualità definite dagli organi di Ateneo, il PAQD assume funzioni di coordinamento, monitoraggio, impulso e supporto all'attuazione delle politiche di qualità ed esercita tali funzioni nei confronti dei dipartimenti (per la parte didattica) e delle Scuole, relazionandosi costantemente con gli Organi di Ateneo e con il Nucleo di Valutazione. Non è disponibile una simile grafica per le strutture deputate all'assicurazione di qualità della ricerca.

Fig. 5: Rappresentazione grafica dell'organizzazione di Ateneo nell'ambito dell'Assicurazione di qualità



Fonte: Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione

### iii. della distribuzione del *Budget*

Con la predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019, approvato dal CdA il 20 dicembre 2016, pur in assenza di un concreto legame tra risorse e obiettivi, l'Ateneo ha comunque tenuto conto dell'articolazione del bilancio unico in centri di responsabilità, rappresentati dalle strutture con autonomia di gestione e dalle strutture o aree dirigenziali dell'Amministrazione Centrale. In particolare ciascuna struttura con autonomia di gestione e area dirigenziale ha provveduto alla compilazione della propria proposta di *Budget* annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019: il *Budget* è articolato oltre che per natura anche per unità analitica di *Budget* (centro di responsabilità) e per progetto. Il Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2016 ha inoltre provveduto ad approvare le "Linee di indirizzo in tema di Bilancio previsionale", e il primo punto degli obiettivi da perseguire riguarda la necessità di allineare sia le scelte di allocazione sia l'utilizzo delle risorse agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Per il futuro è prevista la possibilità di formulare un *Budget* per dimensione analitica o centro di costo in *U-Budget* (applicativo implementato per la presentazione delle proposte di *Budget*), con il successivo trasferimento dei dati nell'applicativo gestionale U-Gov Contabilità. In questo modo si potrà giungere a evidenziare, per ogni unità organizzativa, non solo le risorse amministrate nell'ambito del *Budget* autorizzatorio ma anche le risorse utilizzate (compresi i costi del personale e degli spazi) per erogare servizi in relazione a specifici obiettivi. Attraverso la corrispondenza tra "obiettivi e risorse assegnate" e "risultati e risorse utilizzate" si dovrebbe garantire il collegamento diretto tra ciclo del bilancio e ciclo della *performance*. Tale possibilità è, attualmente, in fase di analisi da parte del vertice amministrativo dell'Ateneo.

Come già evidenziato al precedente punto 1a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni, l'obiettivo che l'Ateneo si era dato per il 2017 riguardava anche l'integrazione fra il sistema di *Budgeting* e il sistema di obiettivi di *performance*, a partire dagli obiettivi strategici. Considerati i tempi di approvazione degli Obiettivi strategici 2017-2018 (CdA dicembre 2016) e del *Budget* unico di Ateneo (CdA dicembre 2016), non è stato possibile dare concretezza ad adeguati collegamenti fra gli obiettivi di *performance* e le risorse economico-finanziarie necessarie al loro raggiungimento, nonostante l'implementazione dell'applicativo *U-Budget* lo permettesse.

Tale obiettivo potrà essere realizzato alla conclusione del processo che condurrà al nuovo modello organizzativo per l'Ateneo, al fine di approvare contestualmente il *Budget* e il Piano Integrato.

### b. Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

Questa sezione sarà completata a settembre 2017.

### Raccomandazioni finali

A conclusione dell'analisi, con riferimento ai diversi punti proposti dalle Linee Guida ANVUR 2017, si riassumono di seguito, in forma sintetica, alcune prime raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, che potranno essere arricchite all'interno della Relazione Annuale:

- il Nucleo ritiene che alcuni dei documenti esaminati per la redazione della presente relazione meritino una maggiore visibilità sul sito di Ateneo. Questo, infatti, deve essere costantemente aggiornato per dare conto delle modifiche e integrazioni apportate ai sistemi e processi ivi descritti, come avvenuto, ad esempio, tramite l'approvazione di delibere del CdA che incidono sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Raccomandazione, questa, già espressa dal NdV/OIV in occasione degli incontri per la verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2016 di cui alla Delibera ANAC n. 236/2017;
- il NdV/OIV raccomanda all'Ateneo di mantenere alta la tensione verso un continuo miglioramento della gestione del ciclo della *performance*. In particolare, con riferimento al rispetto dei termini previsti per gli

adempimenti, il NdV/OIV invita l'Ateneo a valutare l'opportunità di riconsiderare i tempi per la redazione della Relazione sulla *Performance* (i cui termini di presentazione coincidono con quelli della presente Relazione). In particolare, un anticipo di tali tempi permetterebbe al NdV/OIV di relazionare in merito al ciclo della *performance* dell'anno precedente disponendo di tutti gli elementi necessari, semplificando e limitando la richiesta di informazioni ed evidenze documentali supplementari agli uffici;

il NdV/OIV auspica che l'Ateneo prosegua lungo la via di rinnovamento intrapresa nel corso del 2016 e riveda la tempistica per la definizione e l'approvazione del *Budget* e del Piano delle *Performance* così come annunciato nella documentazione fornita dalla Direzione Generale.



### 3. RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI

Di seguito si riporta una sintesi delle raccomandazioni e dei suggerimenti del NdV che sono state inserite nel testo della relazione.

#### 1. VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ DELL'ATENEO E DEI CORSI DI STUDIO

##### 1.1. SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO

Il NdV raccomanda di:

- migliorare la capillarità nell'azione di accompagnamento svolta dal PAQD nei confronti degli attori del sistema di AQ dei CdS;
- avviare e/o intensificare attività di formazione a tutti i livelli di AQ in particolare verso gli studenti coinvolti nei GAV e nelle CPDs;
- identificare momenti di incontro tra la componente studentesca e gli organi di AQ per una maggiore diffusione della cultura della qualità;
- individuare modalità di incentivazione di funzione e ruoli degli attori del sistema di AQ, con particolare riferimento ai Presidenti dei CdS.

Con riferimento all'indagine sull'opinione degli studenti, il NdV raccomanda di:

- migliorare la percezione che gli attori della AQ di CdS hanno del ruolo dell'indagine come strumento di autovalutazione della qualità della didattica e aumentarne la visibilità;
- monitorare più diffusamente l'utilizzo dei dati dell'indagine sull'opinione degli studenti in raccordo con il NdV;
- potenziare nei CdS la capacità di evidenziare specifiche criticità a partire dai risultati dell'opinione degli studenti;
- razionalizzare il numero dei questionari da compilare nei CdS che presentano insegnamenti con elevata suddivisione in moduli;
- prevedere nel questionario online dell'indagine sull'opinione degli studenti una domanda a risposta aperta (di ampiezza limitata) ;
- identificare modalità per rendere più omogenea ed efficace la diffusione e la discussione dei dati tra i membri di GAV e CPDs.

Inoltre il NdV raccomanda di porre maggiore attenzione:

- al monitoraggio dell'andamento delle attività di stage e tirocinio, anche in funzione di un miglioramento dei flussi informativi agli studenti;
- all'efficacia dei flussi informativi e alle modalità di comunicazione delle attività formative internazionali;
- a una più precisa identificazione delle procedure di presa in carico delle problematiche logistiche ed edilizie;

e di prendere in carico le conseguenze negative delle conflittualità tra dipartimenti;

In merito all'attività di monitoraggio degli indicatori ANVUR, il NdV raccomanda alla CPQD di:

- predisporre attività di verifica della coerenza dei dati interni con quelli rappresentati dagli indicatori;
- mantenere un costante contatto con ANVUR con analisi ed eventuali proposte di ridefinizione degli indicatori ai fini di un più efficace monitoraggio dei CdS;
- presidiare le modalità di utilizzo degli indicatori da parte dei diversi attori del sistema di AQ;
- verificare l'efficacia del monitoraggio degli indicatori e, in assenza di essa, individuare possibili azioni alternative/correttive;
- intensificare le attività di formazione sull'utilizzo degli indicatori a tutti i livelli di AQ.

Con riferimento all'aggiornamento del SADA, il NdV raccomanda di:

- continuare nello sforzo di semplificazione e razionalizzazione del sistema di AQ per ovviare ad alcune sovrapposizioni funzionali tra l'Osservatorio della Ricerca e la Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca;
- integrare, nella parte delle funzioni del NdV, in modo chiaro e facilmente comprensibile a tutti gli stakeholder, tutte le attività previste dalla normativa e dai regolamenti vigenti in tema di AQ nella sua accezione più ampia, includendo anche le funzioni OIV.

In merito all'istituzione del nuovo Presidio della Qualità dell'Ateneo, il NdV raccomanda di:

- definire le competenze attribuite alla Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR) e all'Osservatorio della Ricerca (OdR), per evitare inutili e dannose sovrapposizioni, eventualmente anche ricorrendo ad una modifica di Statuto;
- selezionare i nove docenti della Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione (CPQTM) in modo da ricoprire adeguatamente, per loro competenze, tutte le singole voci in cui si articola l'esercizio di valutazione della terza missione;
- definire gli obiettivi di Ateneo sulla Terza Missione e gli indicatori che ne rendono possibile la misurazione in termini di qualità.

## 1.2. SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI CDS

Il NdV raccomanda ai presidenti dei Consigli di CdS e ai relativi GAV di:

- individuare forme sempre più efficaci di consultazioni con le parti sociali, con particolare riferimento a frequenza, sistematicità e contenuto, al fine di recepire suggerimenti e intervenire con maggior tempestività per aggiornare il percorso formativo;
- stabilire criteri trasparenti per l'attribuzione degli OFA, determinandoli sulla base dei risultati conseguiti in sede di verifica della personale preparazione iniziale degli studenti e indicare con chiarezza le modalità per il loro recupero;
- identificare e descrivere in maniera più puntuale gli insegnamenti e le altre attività formative (tirocini, laboratori), nonché le modalità con le quali conoscenze e abilità previste sono acquisite nel corso del percorso formativo;
- migliorare le attività di riesame identificando le criticità a partire dai dati forniti, proponendo azioni migliorative e monitorando la loro efficacia con l'eventuale proposta di azioni alternative;
- porre tutti i componenti dei GAV nella condizione di poter esaminare i dati disaggregati relativi all'opinione degli studenti;
- adottare modalità più adeguate e capillari di condivisione dei risultati delle analisi dei dati (es. *feedback* in aula), finalizzate a favorire una partecipazione più consapevole degli studenti.
- evitare che i percorsi formativi siano troppo vincolanti e che venga garantita agli studenti la possibilità di operare scelte responsabili, coerenti con le proprie esigenze/attitudini/aspirazioni nell'identificazione delle attività a scelta.

Il NdV raccomanda ai presidenti e ai componenti delle CPds di identificare modalità di integrazione delle CPds, soprattutto nelle scuole con un numero elevato di CdS, in modo tale da garantire adeguate competenze per tutti i CdS, anche raggruppando i CdS per aree affini,

Il NdV raccomanda ai presidenti delle scuole di Ateneo di promuovere e coordinare attività e *best practice*, nell'ambito di AQ.

Il NdV raccomanda ai direttori di dipartimento di monitorare l'offerta formativa, garantendo coerenza tra attività formative e politiche di reclutamento, osservando attentamente l'evoluzione nella distribuzione dei carichi didattici, dando seguito, per quanto di loro competenza, alle istanze presenti nei Rapporti di riesame e nelle Relazioni delle CPds e facendosi parte attiva nel miglioramento delle attività di coordinamento e di raccordo.

Il NdV raccomanda ai rappresentanti degli studenti di rafforzare l'impegno negli organi di AQ e porre particolare attenzione a limitare il rischio di "cattura", ovvero che i rappresentanti della componente studentesca non svolgano liberamente e priva da ogni tipo di condizionamento la loro funzione all'interno degli organi.

### 1.3. RILEVAZIONE DELLE OPINIONI DEGLI STUDENTI

Si rimanda alle raccomandazioni e ai suggerimenti contenuti nel paragrafo “Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e utilizzazione dei risultati” della sezione 1.3 della Relazione Annuale 2017 dedicata alla “Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e, se effettuata, dei laureandi”.

### 1.4. QUALITÀ DELLA RICERCA DIPARTIMENTALE

Con riferimento all'attività di ricerca dipartimentale, il NdV raccomanda di:

- mettere in atto una politica mirata di sostegno delle aree che hanno mostrato risultati meno positivi nella VQR, al fine di migliorarne la performance per il futuro, agendo sulle aree che hanno conseguito risultati meno brillanti e predisponendo un sistema di monitoraggio dell'efficacia di eventuali misure specifiche;
- mettere a disposizione del NdV i PTSR dei dipartimenti nella loro versione finale redatta dopo i suggerimenti formulati dall' OdR.

In merito al processo di selezione dei dipartimenti di eccellenza, il NdV ritiene di dover rimarcare l'assenza di specifiche e chiare indicazioni relative alle risorse aggiuntive a disposizione dei dipartimenti a valere sul bilancio di Ateneo (art. 3 comma 1g del decreto MIUR 11 maggio 2017).

Con riferimento all'attività di terza missione e formazione continua, il NdV raccomanda di:

- valorizzare e incentivare l'attività formativa di terza missione anche con la sua esplicita inclusione tra le attività per il *Lifelong Learning* di Ateneo. L'apprendimento permanente può essere sviluppato anche attraverso un'azione coordinata e condivisa tra gli atenei che hanno recentemente costituito la Rete Universitaria Italiana per l'Apprendimento Permanente (RUIAP) in stretta consonanza con la corrispondente Rete europea EUCEN.

## 2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Con riferimento ai diversi punti proposti dalle Linee Guida ANVUR 2017, si riassumono di seguito, in forma sintetica, alcune prime raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, che potranno essere arricchite all'interno della Relazione Annuale:

- il Nucleo ritiene che alcuni dei documenti esaminati per la redazione della presente relazione meritino una maggiore visibilità sul sito di Ateneo. Questo, infatti, deve essere costantemente aggiornato per dare conto delle modifiche e integrazioni apportate ai sistemi e processi ivi descritti, come avvenuto, ad esempio, tramite l'approvazione di delibere del CdA che incidono sul Sistema di misurazione e valutazione della performance. Raccomandazione, questa, già espressa dal NdV/OIV in occasione degli incontri per la verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2016 di cui alla Delibera ANAC n. 236/2017;
- il NdV/OIV raccomanda all'Ateneo di mantenere alta la tensione verso un continuo miglioramento della gestione del ciclo della performance. In particolare, con riferimento al rispetto dei termini previsti per gli adempimenti, il NdV/OIV invita l'Ateneo a valutare l'opportunità di riconsiderare i tempi per la redazione della Relazione sulla Performance). In particolare, un anticipo di tali tempi permetterebbe al NdV/OIV di relazionare in merito al ciclo della performance dell'anno precedente disponendo di tutti gli elementi necessari;
- il NdV/OIV auspica che l'Ateneo prosegua lungo la via di rinnovamento intrapresa nel corso del 2016 e riveda la tempistica per la definizione e l'approvazione del *Budget* e del Piano delle *Performance* così come annunciato nella documentazione fornita dalla Direzione Generale.

**ALLEGATO 1**  
**Resoconto del PAQD**  
**sull'accoglimento delle raccomandazioni**  
**del NdV espresse nella relazione AVA**  
**2016**

**Resoconto del Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione sull'accoglimento delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione espresse nella relazione AVA 2016**

*Settembre 2017*

Si riporta di seguito un breve resoconto relativamente alle attività svolte dal Presidio di Qualità della didattica e alla situazione attuale per ciascuno degli aspetti raccomandati dal Nucleo di Valutazione.

**A. Raccomandazioni sul sistema di AQ a livello di Ateneo:**

**1. rafforzare l'integrazione del SADA all'interno del sistema complessivo di AQ dell'Ateneo creando una funzione di regia unica per le varie componenti (formazione, formazione alla ricerca, ricerca e terza missione)**

Con delibere del Senato Accademico del 11/07/2017 e del Consiglio di amministrazione del 25/07/2017 è stato istituito il Presidio di Ateneo secondo le nuove linee guida ANVUR. Questa nuova composizione garantisce la funzione di coordinamento tra le varie componenti.

**2. che il PAQD consolidi la funzione di coordinamento e monitoraggio del sistema di AQ, con particolare riferimento ai rapporti tra GAV e CPDS e tra queste e le Scuole e i Dipartimenti;**

Il PAQD ha incontrato in più occasioni le Commissioni Paritetiche e i loro Presidenti fornendo indicazioni sulle attività da intraprendere e sollecitando la relazione con gli altri attori del sistema di AQ. In particolare, con la stesura delle linee guida per la compilazione della Relazione della CPDS, il Presidio ha riportato le seguenti raccomandazioni:

- Dai compiti che Legge e Statuto assegnano alle Commissioni paritetiche, si evince che il lavoro che devono svolgere deve avere carattere di sufficiente continuità, attraverso riunioni periodiche lungo tutto l'anno accademico, in stretto rapporto con il Presidio per la Qualità della didattica e con il Nucleo di Valutazione di Ateneo.
- In preparazione alla Settimana per il miglioramento della didattica (indicativamente nella seconda metà di novembre), si invitano le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti a raccordarsi con i GAV per l'analisi dei risultati dell'indagine sulle opinioni degli studenti.
- Le Commissioni Paritetiche possono, di propria iniziativa, chiedere al Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica ulteriori dati e convocare i responsabili dei corsi di studio o una rappresentanza degli studenti per chiarire o approfondire aspetti specifici.

Il PAQD prosegue la sua attività di coordinamento e monitoraggio. Sono previsti nei giorni 16 e 17 ottobre 2017 incontri che coinvolgono i Presidenti di Corso di Studio, i Presidenti di Commissione Paritetica e i Presidenti di Scuola durante i quali verranno fornite tutte le informazioni relative a contenuti e tempistica delle attività che i vari organismi dovranno svolgere per l'a.a. 2017/18.

I Presidenti delle 8 Scuole di Ateneo, inoltre, si riuniscono mensilmente nella Commissione didattica di Ateneo dove sono vengono puntualmente aggiornati su tutte le iniziative e attività legate al Sistema di AQ.

**3. che le CPDS svolgano la propria funzione in autonomia operativa, interagendo più direttamente con il NdV.**

Nei vari incontri con le CPDS e i loro Presidenti, il PAQD ha sempre ribadito la necessità che questi organi agiscano in maniera indipendente e con totale autonomia operativa. Il Presidio di Qualità della didattica ha inoltre esplicitato durante gli incontri con i Presidenti delle CPDS che l'invio della relazione annuale deve avere come destinatario il NdV.

**4. Da un punto di vista più strettamente operativo il NdV chiede che:**

**a) venga redatto dal PAQD un report annuale sintetico sulle attività svolte, che includa anche la programmazione dettagliata delle attività future.**

Il Report annuale è stato realizzato e inviato all'ufficio di supporto al NdV in data 07/09/2017.

**b) il PAQD vigili sulla composizione delle CPDS, evitando la sovrapposizione di ruoli tra membri docenti delle CPDS e altre responsabilità di direzione di CdS o di Scuola;**

Il PAQD non può intervenire sulla composizione delle CPDS stabilita da Statuto art. 54 e dal Regolamento delle Scuole di Ateneo, dove si prevede che il Presidente della Scuola è membro effettivo della CPDS e non vengono definite incompatibilità in relazione ai componenti.

**c) le relazioni delle CPDS, oltre che attenersi a uno schema comune che ne agevoli la lettura e la comparazione (schema suggerito dal NdV), siano elaborate tenendo conto delle "best practice" già presenti in Ateneo;**

Lo schema della Relazione delle CPDS 2017 è stato condiviso dal PAQD con i Presidenti delle CPDS negli incontri tenutosi in data 25 gennaio 2017 e 31 maggio 2017. Il formato utilizzato è coerente con le indicazioni suggerite da ANVUR. Anche in occasione di tali incontri, le CPDS sono state invitate ad un confronto reciproco al fine di condividere le buone pratiche adottate da ciascuna.

**d) la composizione di CPDS e GAV sia riportata in modo pubblicamente consultabile sul sito web dell'Ateneo.**

La composizione delle CPDS è pubblicata sulle pagine web di ciascuna Scuola di Ateneo.

Per quanto riguarda la composizione dei GAV si sta per implementare il sistema informatico di Ateneo con una funzione che consenta di pubblicare agevolmente, nel sito di Ateneo, la composizione del GAV di ciascun corso di studio, dopo il necessario caricamento e aggiornamento dei dati da parte delle strutture.

Il Presidio di qualità segnala, inoltre, che è attualmente in corso la predisposizione di una nuova sezione del sito web di Ateneo dedicata all'Assicurazione della qualità. Tale spazio consentirà di diffondere la cultura dell'assicurazione della qualità a tutti i livelli, mettendo a disposizione i materiali utili e segnalando le iniziative in programma. La sezione sarà articolata in sotto-sezioni con informazioni generali e specifiche per i tre ambiti di applicazione dell'assicurazione della qualità, didattica, ricerca e terza missione.

***B. Raccomandazioni finali per la sostenibilità dell'offerta formativa a livello di Ateneo (in termini di accesso programmato, ore di didattica massima assistita erogata, presenza e qualità di attività didattiche integrative, rapporto studenti-docenti, soglie minime di personale docente previste dai requisiti di accreditamento iniziale e previsioni di pensionamento nei successivi 3-5 anni): il NdV raccomanda***

***1. all'Ateneo di effettuare annualmente un raccordo tra i dati del numero ad accesso programmato, soprattutto per quelli definiti a livello locale, e i dati e le informazioni relativi all'adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica dedicata alla didattica e agli studenti;***

Il Senato Accademico annualmente delibera sul numero programmato a livello locale esaminando le proposte pervenute dalle strutture didattiche. Le delibere dei singoli corsi di studio riportano le motivazioni della scelta del numero programmato sulla base di quanto previsto dalla Legge 264/99. La decisione del Senato Accademico viene assunta dopo la valutazione e la verifica che quanto richiesto sia congruo all'adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica in rapporto al numero massimo di studenti proposti.

***2. al PAQD di monitorare l'eccedenza di docenza rispetto alle soglie minime previste per i CdS al fine di verificarne l'adeguatezza a garantire la qualità della formazione;***

Il PAQD monitora attraverso la scheda SUA i docenti di riferimento previsti da ogni singolo Corso di Studio. Valuta inoltre le segnalazioni di criticità pervenute dalle strutture didattiche relative allo svolgimento della didattica proponendo soluzioni per garantire la qualità della formazione.

***3. all'Ateneo e agli organi di governo dei CdS di avviare un attento monitoraggio del rapporto studenti/docenti (anche con riferimento allo svolgimento sistematico dell'attività di ricevimento studenti e alla supervisione individualizzata delle tesi di laurea) e di programmare momenti di riscontro sugli eventuali interventi correttivi con i soggetti interessati;***

Il PAQD è a conoscenza del fatto che le singole strutture didattiche monitorano la supervisione da parte dei docenti delle tesi di laurea per assicurare un corretto rapporto docente /studente.

Relativamente allo svolgimento dell'attività di ricevimento il PAQD richiede puntualmente che tale informazione sia inserita all'interno del Syllabus annuale la cui pubblicazione è a cura del Presidente di Corso di Studio.

***4. a tutte le Scuole di garantire la sostenibilità dei propri CdS anche con l'utilizzo dell'accesso programmato qualora permangano criticità nel mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dalle norme sull'accreditamento;***

Non è consentito consigliare alle Scuole l'introduzione del numero programmato qualora esistano delle criticità nel mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dall'accreditamento.

Il numero programmato è introdotto secondo quanto previsto dalla legge 264/99

***5. all'Ateneo e ai Dipartimenti di monitorare attentamente le uscite per pensionamento del personale docente a tempo indeterminato e il loro effetto sulla struttura, composizione e organizzazione dei dipartimenti;***

Il tener conto delle uscite per i pensionamenti dei docenti strutturati e i loro effetti sulla composizione e sull'organizzazione dei dipartimenti oltre che sulle ore di impegno didattico sono parte fondamentale e integrante della politica di governance dell'Ateneo (es: documento per la distribuzione dei punti budget e documento per l'assegnazione del budget per la docenza mobile). Il loro monitoraggio è pertanto puntuale e costante, così come la diffusione dei dati verso i Dipartimenti.

***6. all'Ateneo e alle Scuole di monitorare i CdS per i quali il numero di studenti è al di sotto della numerosità di riferimento e prossima o inferiore alla numerosità minima per la classe di laurea.***

Attualmente, con il nuovo DM 987/16 non esiste più la numerosità minima di riferimento per la classe di laurea. Il Presidio di Qualità della didattica nel documento: "Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l'offerta formativa e la programmazione della didattica – a.a. 2018/19 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico" approvato dal Senato Accademico del 19/09/2017 (vedi allegato) prevede uno specifico articolo che consente di gestire i CdS con basso numero di iscritti:

*12. Numero minimo di studenti per corso di studio*

*12.1. Non è consentito l'inserimento in offerta formativa dei corsi di studio che, al 31 gennaio, presenteranno un numero di iscritti al 1° anno, calcolato come media degli iscritti al 1° anno dei due a.a. precedenti, inferiore rispettivamente a:*

- 30 per i corsi di laurea triennale o magistrale a ciclo unico,*
- 15 per corsi di laurea magistrale.*

*12.2. Benché inseriti nell'offerta formativa, non sono attivati i corsi di studio di nuova istituzione che, alla data di chiusura delle preimmatricolazioni, presentino un numero di studenti preiscritti inferiori al suddetto numero minimo.*

*12.3. Tali regole non si applicano:*

- ai corsi a programmazione nazionale per i quali siano stati assegnati dal MIUR un numero inferiore di posti;*
- ai corsi di laurea e di laurea magistrale interateneo per i quali il numero minimo di studenti richiesto per l'attivazione dovrà essere indicato nelle convenzioni;*
- ai corsi di laurea e laurea magistrale internazionali definiti nell'allegato 3 DM 635/16.*

*12.4. Il numero minimo di studenti richiesto per l'attivazione del corso di studio dovrà essere indicato nel relativo avviso di ammissione.*

**C. Raccomandazioni finali sulla coerenza tra domanda di formazione espressa dal sistema professionale di riferimento, obiettivi formativi dichiarati dai CdS e risultati di apprendimento previsti a livello di Ateneo: il NdV raccomanda agli organi di governo dei CdS che**

**- gli stakeholder e i sistemi professionali di riferimento siano individuati secondo criteri di rilevanza, esaustività, e rappresentatività anche internazionale, ove strategico, delle parti sociali interessate al fine di valorizzare il CdS anche in termini di sbocchi occupazionali a livello regionale, nazionale e internazionale;**

**- la formulazione degli obiettivi formativi sia declinata tenendo conto dell'esito delle consultazioni con i soggetti sopra citati e sia espressa in modo tale da rendere facilmente verificabile il raggiungimento degli obiettivi stessi;**

**A tal proposito, nel corso delle audizioni ai CdS programmate per il prossimo biennio, il NdV si riserva di approfondire e valutare se:**

**- l'identificazione degli stakeholder avvenga secondo i criteri sopra suggeriti;**

**- la metodologia adottata per la consultazione con le parti sociali sia adeguata;**

**- gli obiettivi formativi siano formulati secondo le Linee guida europee.**

**Inoltre il NdV raccomanda:**

**- al PAQD di acquisire i criteri di accesso alle Lauree Magistrali adottati sulla base della delibera del SA n.46 del 07.04.2014 (Linee guida sulla qualità della didattica) ai fini di una valutazione degli effetti sulla mobilità e sull'attrattività;**

**- all'Ateneo di intraprendere iniziative di confronto con la Regione e con le parti sociali al fine di incentivare politiche di assunzione di laureati e dottori di ricerca.**

Per quanto riguarda la consultazione con le parti interessate, da parte sua, il PAQD ha fornito alle strutture didattiche le linee guida per la realizzazione delle consultazioni, presentate e illustrate ai Presidenti di CdS nelle date 26-28 ottobre 2015 e 12-15 settembre 2016 e pubblicate nella piattaforma moodle del Presidio. In particolare sono fornite indicazioni per l'individuazione degli *stakeholder* "Aziende, organizzazioni, enti, associazioni di categoria, Ordini professionali (etc...) rappresentative degli sbocchi professionali previsti per i laureati dei CdS. E' importante che abbiano una certa rilevanza a livello territoriale. A seconda delle caratteristiche del CdS si segnala l'opportunità di considerare anche soggetti internazionali, soprattutto nel caso di Corsi di studio Internazionali, o con sbocchi occupazionali prevalentemente in ambito internazionali" e sulle modalità di svolgimento delle consultazioni e di utilizzo per la stesura degli obiettivi formativi del Corso di studio.

Nel documento di "Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l'offerta formativa e la programmazione della didattica – a.a. 2018/19 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico" (pubblicate nella piattaforma moodle del Presidio) che riporta tutte le informazioni e indicazioni utili alla progettazione dell'Offerta formativa partendo dalla progettazione alla programmazione didattica approvato dal Senato Accademico nella seduta del 19 settembre 2017, considerata la rilevanza del rapporto con gli *stakeholder* sono state stabilite ulteriori indicazioni con l'introduzione dell'articolo 10 - *Consultazione con le parti sociali-organizzazioni rappresentative e comitato di indirizzo, che recita,*

**- al comma 3 - In vista dell'accreditamento periodico dell'Ateneo, i corsi di studio per i quali l'ultima consultazione con le organizzazioni rappresentative sia avvenuta prima del 2016 dovranno effettuare una nuova consultazione, secondo le indicazioni e le scadenze definite dalla Commissione per il Presidio della Qualità della didattica. E' buona prassi che ogni corso di studio consulti le organizzazioni rappresentative della produzione, dei servizi e delle professioni con cadenza almeno biennale.**

*- al comma 7 - Ove non sia già presente, all'interno del Gruppo di Accreditamento e autovalutazione (GAV) di ciascun corso di studio dovrà essere ufficialmente nominato almeno un rappresentante degli stakeholders.*

A questo si aggiunga che il nuovo Direttore dell'Associazione Alumni dell'Ateneo di Padova ha dato la disponibilità a supportare i CdS nell'individuazione di stakeholder e i sistemi professionali di riferimento tra gli ex alunni dell'Università ora inseriti nel mondo del lavoro. Tale iniziativa è stata presentata alla commissione didattica di Ateneo in data 30 agosto 2017, in tale incontro si è ribadita ai Presidenti delle Scuole l'importanza delle consultazioni con le parti sociali e della presenza degli stakeholder negli organi di governo dei CdS.

Infine, per quanto concerne la formulazione degli obiettivi formativi, il Presidio di qualità ha invitato i CdS ad attenersi alla Guida alla scrittura degli ordinamenti didattici - CUN che viene aggiornata ogni anno accademico.

Relativamente ai criteri d'accesso delle LM le raccomandazioni riportate nella delibera del SA n. 46 del 07/04/2014 sono state considerate nella stesura dell'art. 2 del Regolamento didattico di ciascun corso di studio a partire dalla coorte 2015/16. Gli effetti saranno valutati attraverso l'analisi degli indicatori di monitoraggio che si concluderà nel mese di dicembre 2017.

Per quanto riguarda iniziative di confronto con la Regione e con le parti sociali al fine di incentivare politiche di assunzione di laureati e dottori di ricerca è presente nell'Ateneo un Prorettorato alla continuità formativa scuola-università-lavoro che, in collaborazione con l'ufficio "servizio stage e career service, si dedica a questa attività.

**D. Raccomandazioni finali sull'attrattività dell'offerta formativa a livello di Scuola e di CdS: alla luce dell'analisi sull'attrattività dell'offerta formativa per CdS, il NdV ha appurato che alcuni di essi presentano valori critici soltanto per uno o due aspetti tra i cinque presi in esame (immatricolazioni, bacino di provenienza, abbandoni al 1° anno, abbandoni dal 2° anno in poi, durata degli studi), mentre altri hanno ottenuto più di due segnalazioni. I CdS che rientrano in quest'ultima fattispecie sono:**

- *Giurisprudenza sede di Treviso, Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico è stato segnalato per tutti gli aspetti presi in esame sull'attrattività,*
- *Ingegneria per l'ambiente e il territorio, Corso di Laurea è stato segnalato per tre aspetti su cinque (immatricolazioni, bacino di provenienza, abbandoni al 1° anno),*
- *Archeologia, Corso di Laurea è stato segnalato per tre aspetti su cinque (immatricolazioni, bacino di provenienza, abbandoni dal 2° anno in poi),*
- *Ingegneria elettronica, Corso di Laurea è stato segnalato per tre aspetti su cinque (abbandoni al 1° anno, abbandoni dal 2° anno in poi, durata degli studi)*

*Il NdV raccomanda che i corsi che hanno ricevuto più di due segnalazioni avviino iniziative per affrontare e migliorare le situazioni critiche e che sia predisposto un sistema di accompagnamento e monitoraggio dell'efficacia di tali iniziative dai CdS con la supervisione del PAQD.*

Le azioni intraprese per migliorare le criticità rilevate nei CdS citati, sono così sintetizzabili:

- *Giurisprudenza sede di Treviso, Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico:* istituzione di un nuovo corso di studio in sostituzione del vecchio corso di Giurisprudenza, con una sostanziale riformulazione dell'ordinamento didattico per migliorarne l'attrattività. A dimostrazione dell'aumentata attrattività del nuovo CdS è il numero di preimmatricolati che, alla data del 19 settembre 2017 risulta essere pari a 321 studenti preimmatricolati per il corso di Giurisprudenza sede di Treviso, numero che non si discosta rispetto a quello della sede di Padova che quest'anno vede preimmatricolati 330 studenti.
- *Ingegneria per l'ambiente e il territorio, e Ingegneria elettronica:* la Scuola di Ingegneria ha investito molte risorse assegnate ad hoc dall'Ateneo per diminuire il numero di abbandoni, in particolare investendo su
  - 1) figura di tutors dedicati
  - 2) organizzazione di corsi di sostegno (Math4U) per lo studio dell'analisi matematica
  - 3) Pre-corso on-line di calcolo (MOOC)
- *Archeologia, Corso di Laurea:* l'Ateneo ha assegnato risorse aggiuntive per il finanziamento di uscite didattiche per coinvolgere maggiormente gli studenti e rendere più efficace il loro apprendimento con esperienze sul campo.

**E. Se e come sono stati utilizzati, da parte dei vari soggetti coinvolti nel sistema di AQ, gli indicatori di attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa (cfr. Linee guida 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione, pag. 10 in particolare i punti A e B), a livello sia di Ateneo sia di CdS. Quali azioni migliorative sono state intraprese in Ateneo, ai vari livelli di AQ, in seguito all'individuazione di eventuali situazioni critiche**

#### ATTRATTIVITA' DELL'OFFERTA FORMATIVA

- andamento generale delle immatricolazioni (dinamica ultimi tre anni; tendenze in corso; motivazioni delle tendenze in corso; criticità);
- bacino di provenienza delle immatricolazioni (adeguatezza rispetto agli obiettivi);
- tassi di abbandono al termine del primo anno;
- tassi di abbandono negli anni successivi;
- durata degli studi;
- elementi distintivi dell'offerta formativa rispetto al contesto di riferimento (regionale, nazionale o internazionale) e punti di forza.

Il Presidio attraverso il supporto degli Uffici dell'Area didattica di Ateneo ha messo a disposizione di tutti gli attori coinvolti nel sistema di AQ (CdS, CPDS, NV) i dati necessari per potere effettuare adeguate analisi sull'attrattività dei CdS, attraverso l'andamento generale delle immatricolazioni, la provenienza degli studenti, nonché i dati di percorso suddivisi per corsi di studio (facilmente reperibili nell'area riservata della *Piattaforma per l'Assicurazione della qualità della didattica*; <http://www.unipd.it/commissione-presidio-qualita-didattica>). Per l'anno 2016, dato che in attesa dell'uscita della versione definitiva di AVA2, non stati redatti i rapporti di riesame annuali le informazioni messe a disposizione sono state utilizzate dai CdS in completa autonomia al fine di adottare degli elementi correttivi per rendere maggiormente attrattivo il percorso di studio.

A livello più generale, l'Ateneo si è soffermato sul problema dell'abbandono, affrontandolo con il "Progetto drop-out". Partendo da un'analisi statistica dei dati, vengono messi in atto interventi personalizzati (supporto allo studio su insegnamenti altamente critici, ri-orientamento dello studente, potenziamento nel metodo di studio...) al fine di fornire tempestivamente supporti e servizi agli studenti, azioni strutturate e 'buone pratiche'.

Sul tema dell'abbandono, a livello di Scuola o Dipartimento, ci si avvale del servizio di tutor junior per sostenere lo studente a svolgere un percorso regolare. Il tutor svolge il ruolo di facilitatore nella comunicazione e nell'apprendimento, si occupa dell'organizzazione di momenti di ascolto individuale e si dedica all'organizzazione di gruppi di studio e di attività integrative alla didattica soprattutto in relazione agli esami critici e come sostegno nei laboratori didattici.

L'emergere di problematiche particolari, quali l'alto tasso di abbandono ha spinto l'Ateneo a incrementare il numero dei tutor in particolare per i Corsi di Ingegneria. Inoltre per gli studenti del I anno dei Corsi di Studio della Scuola di Scienze e Ingegneria, per i quali si è riscontrato un particolare problema legato allo studio della matematica applicata alla fisica, Il Dipartimento di Fisica ha realizzato il Progetto FisicaMente per definire i contorni del problema e sviluppare azioni di potenziamento all'apprendimento.

Riguardo l'andamento generale delle immatricolazioni, non vi sono a livello di Ateneo particolari criticità: anche quest'anno le immatricolazioni sono aumentate, (oltre il 5% sul totale di Ateneo per lauree triennali e a ciclo unico). Tuttavia, di regola, in vista dell'approvazione dell'Offerta Formativa per il successivo anno accademico, si valutano gli andamenti delle immatricolazioni dei due anni accademici precedenti. Per i CdS che mostrano un basso numero di immatricolati o un trend negativo, si invitano i rispettivi Consigli ad effettuare una attenta valutazione del progetto didattico e ad analizzare le motivazioni della scarsa attrattività.

Infine, come già citato sopra (vedi punto B.6) il documento “Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l’offerta formativa e la programmazione della didattica – a.a. 2018/19 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico” entra, con l’articolo 12, proprio nel merito dei limiti per l’attivazione dell’offerta formativa a fronte di un limitato numero di iscritti.

#### SOSTENIBILITA' DELL'OFFERTA FORMATIVA

- sostenibilità della didattica (limite di ore di didattica massima assistita erogata – ex DID) ed eventuali motivi di superamento in relazione ai risultati di apprendimento attesi (ad esempio esercitazioni pratiche in piccoli gruppi, frazionamento di classi numerose per le lezioni frontali, duplicazioni di lezioni in orari serali o comunque adatti a studenti lavoratori);
- presenza e qualità di attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, ecc.) in relazione ai risultati di apprendimento attesi;
- rapporto studenti-docenti, anche con riferimento allo svolgimento sistematico delle attività di ricevimento studenti e alla supervisione individualizzata delle tesi di laurea;
- eventuali criticità nel mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dalle norme sull’accreditamento;
- previsioni di pensionamento nei successivi 3-5 anni e analisi di possibili future criticità nel mantenimento delle soglie minime previste dalle norme sull’accreditamento, anche con specifico riferimento all’utilizzo di figure diverse dal personale strutturato nell’ateneo.

Oltre a quanto già riportato nei punti B.3 e B.5, per quanto riguarda l’Offerta formativa, non essendo più previsto il DID nelle linee guida ANVUR tale parametro non viene verificato. Al fine di perseguire la sostenibilità e la qualità della didattica l’Ateneo si è dotato di Linee guida per l’attribuzione del carico didattico ai docenti (delibera del Senato Accademico del 07/03/2017 n. 29/2017) che stabiliscono l’ammontare delle ore di didattica erogabili da Professori (120 ore) e Ricercatori (60 ore), fino a un tetto massimo rispettivamente 200 e 144 ore di didattica frontale.

Il mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dalle linee guida ANVUR è demandato, con il coordinamento del Servizio Amministrativo a supporto del Presidio, alle Scuole che operano gli inserimenti e i controlli all’interno della Scheda SUA. Il Presidio, in seguito all’introduzione della verifica ex post ha fornito alle strutture didattiche precise indicazioni circa il numero di docenti di riferimento necessari da inserire in scheda SUA sulla base dell’andamento delle immatricolazioni degli ultimi due anni e in considerazione dell’eventuale numero programmato a livello locale.

In caso di criticità l’art. 11- *Docenti di riferimento*, del già citato documento “Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l’offerta formativa e la programmazione della didattica – a.a. 2018/19 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico” prevede le seguenti eccezionali modalità di utilizzo di docenti di riferimento:

- *comma 5. Fino all’a.a. 2019/2020 potranno essere applicati il DM 194/2015 e il DM 168/2016 che prevedono le modalità per il conteggio come docenti di riferimento di docenti ai quali siano attribuiti contratti ai sensi dell’art. 23 della Legge 240/2010 e docenti ai quali siano attribuiti contratti ai sensi dell’art. 1, comma 12, della Legge 230/2005.*

- *comma 6. L’Ateneo si avvarrà dei docenti a contratto come docenti di riferimento solo in casi eccezionali per corsi di studio "storici" che dimostrino di avere avuto un notevole numero di pensionamenti non sostituiti da successive assunzioni. Limitatamente a questi corsi, tra i docenti di riferimento potranno essere considerati al massimo due docenti a contratto.*

- *comma 7. L’allegato A (tabella K) del DM 987/16 precisa che per i corsi internazionali di tipologia a) e c), nonché per quelli di tipologia b) che abbiano concluso un ciclo di studi e - abbiano una percentuale di studenti con titolo d’accesso conseguito all’estero almeno pari al 10% (media del triennio precedente), i docenti di riferimento abbiano adeguate competenze linguistiche, è possibile utilizzare fino al 50% di docenti strutturati in università straniere come docenti di riferimento.*

Il PAQD, intende svolgere la sua attività di monitoraggio anche in applicazione delle nuove linee guida per l'offerta formativa e la programmazione didattica.

# ALLEGATO 2

## Questionario online per gli studenti



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA



VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA

Testo delle domande del Questionario sull'Indagine dell'Opinione degli studenti

Nelle pagine seguenti sono presentate le domande del questionario proposto agli studenti nella versione aggiornata valida dall'anno accademico 2013/14

Possibili percorsi:

- Lo studente **si rifiuta** di compilare il questionario  
(domande a pag. 2 e 3)
  
- Lo studente procede alla **compilazione** del questionario dichiarandosi **FREQUENTANTE** (hanno frequentato più della metà delle lezioni nell'anno accademico in corso)  
(domande da pag. 4 a pag. 7)
  
- Lo studente procede alla **compilazione** del questionario dichiarandosi **NON FREQUENTANTE** (non hanno frequentato, oppure hanno frequentato meno della metà delle lezioni, oppure hanno frequentato in anni accademici precedenti)  
(domande da pag. 8 a pag. 10)

1

[HOME](#) » Questionario

## Questionario

*E' garantito l'assoluto anonimato individuale nella diffusione dei risultati in quanto, le operazioni di elaborazione dei dati verranno effettuate esclusivamente da personale tecnico (soggetti incaricati) con vincolo di riservatezza totale. Le garantiamo quindi che il trattamento sarà improntato ai principi di correttezza, liceità e trasparenza, tutelando la Sua riservatezza, e i Suoi diritti di privacy. Le competono i diritti previsti all'articolo 7 del D.Lgs. 196/03, vale a dire che potrà chiedere al responsabile del trattamento la correzione, l'integrazione e la cancellazione dei propri dati.*

	(*) Vuoi procedere alla compilazione del questionario?
<input type="radio"/>	Sì
<input checked="" type="radio"/>	No

2

(*) Indichi per quale motivo ha rifiutato la compilazione di questo questionario	
<input type="checkbox"/>	perché ne ho già compilato uno per questo insegnamento
<input type="checkbox"/>	perché non ci credo
<input type="checkbox"/>	perché il sistema web non funziona
<input type="checkbox"/>	perché non mi fido
<input type="checkbox"/>	perché ne ho già compilati troppi
<input type="checkbox"/>	perché i dati su insegnamento e docente non sono corretti
<input type="checkbox"/>	perché in questo momento non ho tempo
<input type="checkbox"/>	perché è inutile
<input type="checkbox"/>	perché non sono in grado di giudicare
<input type="checkbox"/>	altro specificare <input type="text"/>

### Questionario - Questionario per la Valutazione della didattica

#### RIEPILOGO

#### Questionario - Questionario per la Valutazione della didattica

Il questionario non è stato **CONFERMATO**.

Tutte le domande del questionario sono complete.




3

### Questionario

(*) Vuoi procedere alla compilazione del questionario?	
<input checked="" type="radio"/>	Si
<input type="radio"/>	No

(*) Con riferimento alle attività didattiche dell'anno accademico corrente, quante lezioni ha frequentato?	
<input checked="" type="radio"/>	Più di metà delle lezioni (più del 50%) 
<input type="radio"/>	Meno di metà delle lezioni (meno del 50%)
<input type="radio"/>	Non ho frequentato

(*) In quale periodo ha frequentato le lezioni?	
<input checked="" type="radio"/>	Nel primo periodo di quest'anno accademico (tra settembre 2013 e gennaio 2014) 
<input type="radio"/>	Nei periodi successivi di quest'anno accademico (tra gennaio 2014 e giugno 2014) 
<input type="radio"/>	In un anno accademico precedente (prima di settembre 2013)

4

Con le domande che seguono, su una scala da 1 a 10 dove 10 corrisponde alla situazione ottimale, si vogliono raccogliere le sue opinioni sulle caratteristiche dell'insegnamento.

All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> non so/ non pertinente
Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> non so/ non pertinente
Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Le conoscenze preliminari da lei possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web ?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> non so/ non pertinente
Indipendentemente da come si è svolto il corso, i contenuti dell'insegnamento sono stati interessanti per lei?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10

Il docente ha stimolato / motivato l'interesse verso la disciplina?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Il docente è stato reperibile nell'orario di ricevimento per chiarimenti e spiegazioni?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> non so/ non pertinente
Laboratori, esercitazioni, seminari se previsti nell'insegnamento sono stati adeguati?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> non so/ non pertinente
Il carico didattico di studio richiesto dall'insegnamento è equilibrato rispetto ai crediti assegnati?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10

COMPILATI - FREQUENTANTI

	Tra i seguenti miglioramenti possibili indichi quali rietine più utili
	<i>Numero massimo di risposte accettate: 3</i>
<input type="checkbox"/>	Alleggerire il carico didattico complessivo
<input type="checkbox"/>	Aumentare l'attività di supporto didattico
<input type="checkbox"/>	Fornire più conoscenze di base
<input type="checkbox"/>	Eliminare dal programma argomenti già trattati in altri insegnamenti
<input type="checkbox"/>	Migliorare il coordinamento con altri insegnamenti
<input type="checkbox"/>	Migliorare la qualità del materiale didattico
<input type="checkbox"/>	Fornire in anticipo il materiale didattico
<input type="checkbox"/>	Inserire prove d'esame intermedie
<input type="checkbox"/>	Attivare lezioni serali

## VERSIONE PER GLI STUDENTI NON FREQUENTANTI

COMPILATI – NON FREQUENTANTI

(\*) Con riferimento alle attività didattiche dell'anno accademico corrente, quante lezioni ha frequentato?

Più di metà delle lezioni (più del 50%)

Meno di metà delle lezioni (meno del 50%) ←

Non ho frequentato

**OPPURE**

(\*) Con riferimento alle attività didattiche dell'anno accademico corrente, quante lezioni ha frequentato?

Più di metà delle lezioni (più del 50%)

Meno di metà delle lezioni (meno del 50%)

Non ho frequentato ←

**OPPURE**

(\*) Con riferimento alle attività didattiche dell'anno accademico corrente, quante lezioni ha frequentato?

Più di metà delle lezioni (più del 50%) ←

Meno di metà delle lezioni (meno del 50%)

Non ho frequentato

**E**

(\*) In quale periodo ha frequentato le lezioni?

Nel primo periodo di quest'anno accademico (tra settembre 2013 e gennaio 2014)

Nei periodi successivi di quest'anno accademico (tra gennaio 2014 e giugno 2014)

In un anno accademico precedente (prima di settembre 2013) ←

8

COMPILATI – NON FREQUENTANTI

Per quale motivo prevalente non ha frequentato in parte o del tutto le lezioni?

Avevo già frequentato in precedenza

Motivi di lavoro

L'orario delle lezioni era sovrapposto a quello di un altro insegnamento

Ho perso l'interesse dopo le prime lezioni

Ritengo non indispensabile la frequenza

Altro

**Con le domande che seguono, su una scala da 1 a 10 dove 10 corrisponde alla situazione ottimale, si vogliono raccogliere le sue opinioni sulle caratteristiche dell'insegnamento.**

Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Il docente è stato reperibile nell'orario di ricevimento per chiarimenti e spiegazioni?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> non so/ non pertinente
Il carico didattico di studio richiesto dall'insegnamento è equilibrato rispetto ai crediti assegnati?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
I contenuti dell'insegnamento sono stati interessanti per lei?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Le conoscenze preliminari da lei possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> non so/ non pertinente

9

Tra i seguenti miglioramenti possibili indichi quali rietine più utili	
<i>Numero massimo di risposte accettate: 3</i>	
<input type="checkbox"/>	Alleggerire il carico didattico complessivo
<input type="checkbox"/>	Aumentare l'attività di supporto didattico
<input type="checkbox"/>	Fornire più conoscenze di base
<input type="checkbox"/>	Eliminare dal programma argomenti già trattati in altri insegnamenti
<input type="checkbox"/>	Migliorare il coordinamento con altri insegnamenti
<input type="checkbox"/>	Migliorare la qualità del materiale didattico
<input type="checkbox"/>	Fornire in anticipo il materiale didattico
<input type="checkbox"/>	Inserire prove d'esame intermedie
<input type="checkbox"/>	Attivare lezioni serali

### Questionario - Questionario per la Valutazione della didattica

#### RIEPILOGO

#### Questionario - Questionario per la Valutazione della didattica

il questionario non è stato **CONFERMATO**.

Tutte le domande del questionario sono complete.

ALLEGATO 3  
Questionario online per gli studenti  
*English version*

## Questionnaire

You cannot fill the questionnaire out again. You have to finish the one you have started and confirm your answers in the summary page.

(*) Would you like to proceed in completing the questionnaire?	
<input checked="" type="radio"/>	Yes
<input type="radio"/>	No

(*) Please indicate the reason why you refused to complete this questionnaire	
Amount of answer choices allowed by the question:3	
<input type="checkbox"/>	Because I have already completed a questionnaire for this course
<input type="checkbox"/>	Because I don't believe in it
<input type="checkbox"/>	Because the web system doesn't work
<input type="checkbox"/>	Because I don't trust it
<input type="checkbox"/>	Because I have already completed too many questionnaires
<input type="checkbox"/>	Because the information about the course and the teacher is not correct
<input type="checkbox"/>	Because I have no time now
<input type="checkbox"/>	Because it is useless
<input type="checkbox"/>	Because I'm not in a position to judge
<input type="checkbox"/>	Other reasons - please specify <input type="text"/>

(*) With regard to the teaching activities in the current academic year, how many lectures did you attend?	
<input type="radio"/>	More than half of the lectures (over 50%)
<input type="radio"/>	Less than half of the lectures (less than 50%)
<input type="radio"/>	I didn't attend

(*) In which period did you attend the lectures?	
<input type="radio"/>	In the first period of the current academic year (between September 2014 and January 2015)
<input type="radio"/>	In the subsequent periods of the current academic year (between January 2015 and June 2015)
<input type="radio"/>	In a previous academic year (before September 2014)

With the following questions we would like to gather your opinions about the features of the course. Please use a scale from 1 to 10 (10 is the maximum)

Were the aims and contents clearly presented at the beginning of the course?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> I don't know / not relevant
Were the examination procedures clearly defined?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> I don't know / not relevant
Were the schedules of teaching activities respected?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Was your preliminary knowledge sufficient to understand the topics presented?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Was the course conducted consistently with what declared on the website?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> I don't know / not relevant
Regardless of how the course was conducted, were its contents interesting to you?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10

With the following questions we would like to gather your opinions about the features of the course. Please use a scale from 1 to 10 (10 is the maximum)

Did the teacher encourage/motivate the interest in the subject?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Did the teacher present the topics clearly?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Was the recommended course material appropriate?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Was the professor available for clarifications and explanations during his office hours?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> I don't know / not relevant
Were workshops, tutorials and seminars appropriate, if any?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> I don't know / not relevant
In your opinion is the study load of the course well-balanced to the credit system assigned?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
How much are you satisfied with the development of this course on the whole?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10

	Among the following possible improvements, please indicate those you think the most useful
	<b>Amount of answer choices allowed by the question:3</b>
<input type="checkbox"/>	Relieve the overall study load
<input type="checkbox"/>	Increase the supporting teaching activities
<input type="checkbox"/>	Supply more basic knowledge
<input type="checkbox"/>	Remove from the syllabus the subjects already presented in other courses
<input type="checkbox"/>	Improve the coordination among courses
<input type="checkbox"/>	Improve the quality of the course material
<input type="checkbox"/>	Provide the course material in advance
<input type="checkbox"/>	Add some mid-term examinations
<input type="checkbox"/>	Activate evening lectures

## Questionnaire - Questionario per la Valutazione della Didattica

### SUMMARY

### Questionnaire - Questionario per la Valutazione della Didattica

The questionnaire is not filled out again. To conclude, press "Confirm"

The questionnaire has not been **CONFIRMED**.

All questions of the questionnaire is complete.

## ALLEGATO 4

Questionario a domande aperte per gli  
studenti frequentanti

## VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA

Le chiediamo di esprimere **sinceramente** una serie di valutazioni sulla Sua esperienza

Le Sue indicazioni saranno un contributo prezioso per il miglioramento di questo insegnamento. Questo foglio che rimarrà anonimo, verrà consegnato direttamente al Suo Docente. Grazie.

**A.** Per quali ragioni **consiglierebbe** a un/a Suo/a collega la frequenza di questo insegnamento? Indichi gli **aspetti** che ritiene **positivi**, che L'hanno **soddisfatta**, che ritiene **importanti**, esplicitando le ragioni della sua valutazione

**B.** Per quali ragioni **non consiglierebbe** a un/a Suo/a collega la frequenza di questo insegnamento? Indichi gli aspetti che ritiene **critici**, che **non L'hanno soddisfatta**, che ritiene **superflui** o **deludenti**, esplicitando le ragioni della sua valutazione

---

**C.** Se per affrontare i contenuti di questo insegnamento le sono **mancate alcune conoscenze preliminari**, elenchi quali nello spazio sottostante.

## ALLEGATO 5

Questionario a domande aperte per gli  
studenti frequentanti  
*English version*

## EVALUATION OF TEACHING

We kindly ask you to provide us with your evaluation of your personal experience with this course.

Your opinions will be precious means to the improvement of this course unit. This questionnaire will remain anonymous and will be given directly to your teacher. Thank you.

A. For what reasons would you recommend your colleagues to attend this course unit? Please indicate what aspects you consider to be positive, satisfying or important, explaining the reasons for your assessment.

B. For what reasons would you not recommend your colleagues to attend this course unit? Please indicate what aspects are critical, unsatisfactory, unnecessary or disappointing, explaining the reasons for your assessment.

C. If, in dealing with the contents of this course unit you lacked some preliminary competences, please indicate below what these were.

## ALLEGATO 6

Report dei risultati definitivi per il docente



## Indagine sulle Opinioni degli Studenti Risultati finali a.a. 2013/2014

Prof. : XXX

Attività didattica

Appartenente al Corso di Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni

XXXXXXXXXX

YYYYYYYY

Periodo di Lezione: [REDACTED]

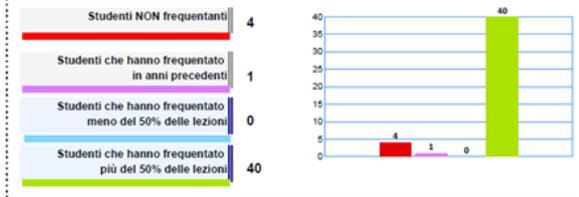
Apertura Questionario: [REDACTED]

Questionari Visionati	Questionari Compilati	Questionari Rifiutati
56	45	11



■ %Questionari Compilati  
■ %Questionari Rifiutati

Distribuzione Studenti



### Sezione Frequentanti: Indicatori di sintesi

Questi indicatori si riferiscono agli studenti frequentanti (studenti che hanno frequentato più del 50% delle lezioni nell'anno corrente).  
Gli indicatori di sintesi vengono elaborati solo per le attività che presentano più di 5 studenti frequentanti.

#### Soddisfazione Complessiva

Risposte al quesito F13: Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?

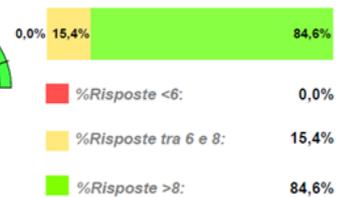
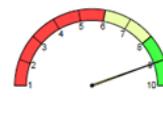
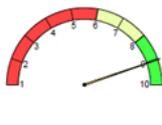
Risposte Valide: 40



#### Indicatore Aspetti Organizzativi

E' composto dalle risposte dei seguenti quesiti:  
**F01-** All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro?  
**F02-** Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?  
**F03-** Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati?  
**F09-** Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?

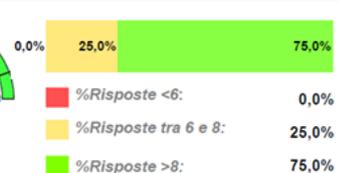
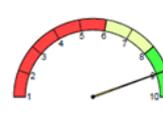
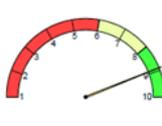
Risposte Valide: 39



#### Indicatore Azione Didattica

E' composto dalle risposte dei seguenti quesiti:  
**F07-** Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina?  
**F08-** Il docente ha esposto gli argomenti in

Risposte Valide: 40



## Sezione Frequentanti: Risultati singole domande

	Risposte Valide	non so/ non pertinente	Media	Mediana	% numero risposte			Riferimento CDS	
					sotto 6	tra 6 e 8	sopra 8	media CDS	Posizione
<b>Soddisfazione complessiva</b>	40	-	8,85	9,00	32,5%	67,5%	7,56	3° su 38	
<b>Aspetti Organizzativi</b>	All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro?	40	-	8,90	9,00	30,0%	70,0%	7,73	3° su 38
	Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?	40	-	9,10	9,00	25,0%	75,0%	7,80	3° su 38
	Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati?	40	-	9,35	10,00	15,0%	85,0%	8,13	2° su 38
	Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?	39	-	8,87	9,00	30,8%	69,2%	7,48	2° su 38
<b>Attività Didattica</b>	Il docente ha stimolato / motivato l'interesse verso la disciplina?	40	-	8,95	9,00	27,5%	72,5%	7,54	4° su 38
	Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?	40	-	8,85	9,00	32,5%	67,5%	7,63	3° su 38
	Il docente è stato reperibile nell'orario di ricevimento per chiarimenti e spiegazioni?	18	21	9,00	9,00	33,3%	66,7%	7,87	4° su 38
	Laboratori, esercitazioni, seminari se previsti nell'insegnamento sono stati adeguati?	37	3	9,00	9,00	27,0%	73,0%	7,78	3° su 38
<b>Contenuti e Programma</b>	L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web ?	37	3	9,08	9,00	21,6%	78,4%	7,87	2° su 38
	Indipendentemente da come si è svolto il corso, i contenuti dell'insegnamento sono stati interessanti per lei?	40	-	9,30	10,00	15,0%	85,0%	7,89	1° su 38
<b>Carico di lavoro percepito</b>	Le conoscenze preliminari da lei possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati?	40	-	8,60	9,00	42,5%	57,5%	7,27	1° su 38
	Il carico didattico di studio richiesto dall'insegnamento è equilibrato rispetto ai crediti assegnati?	40	-	8,93	9,00	27,5%	72,5%	7,30	1° su 38

## Sezione Frequentanti: Suggerimenti degli studenti

Numero di risposte alla domanda: Tra i seguenti miglioramenti possibili indichi quali ritiene più utili (massimo tre scelte)

Eliminare dal programma argomenti già trattati in altri insegnamenti	12
Aumentare l'attività di supporto didattico	7
Alleggerire il carico didattico complessivo	5
Fornire più conoscenze di base	4
Fornire in anticipo il materiale didattico	4
Migliorare la qualità del materiale didattico	3
Attivare lezioni serali	1
Migliorare il coordinamento con altri insegnamenti	1
Inserire prove d'esame intermedie	-
<b>Totale risposte</b>	<b>37</b>



**Numero di Rispondenti**

Numero di studenti che hanno fornito almeno una risposta (erano previste massimo 3 scelte)

**28**

## Sezione Non Frequentanti

Studenti Non Frequentanti  
 + Studenti che hanno frequentato in anni precedenti  
 + Studenti che hanno frequentato meno del 50% delle lezioni

Studenti Non Frequentanti || 5

Per quale motivo prevalente non ha frequentato in parte o del tutto le lezioni?

Avevo già frequentato in precedenza	1	Ho perso l'interesse dopo le prime lezioni	-
Motivi di lavoro	3	Ritengo non indispensabile la frequenza	-
L'orario delle lezioni era sovrapposto a quello di un altro	1	Altro	-

## Sezione Non Frequentanti - Risultati singole domande

	Risposte Valide	non so/ non pertinente	Media	Mediana	% numero risposte sotto 6 tra 6 e 8 sopra 8	Riferimento CDS	
						media CDS	Posizione
<b>Aspetti Organizzativi</b>							
Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?	4	-					
Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?	2	1					
<b>Attività Didattica</b>							
Il docente è stato reperibile nell'orario di ricevimento per chiarimenti e spiegazioni?	1	2					
<b>Contenuti e Programma</b>							
I contenuti dell'insegnamento sono stati interessanti per lei?	3	-					
<b>Carico di lavoro percepito</b>							
Il carico didattico di studio richiesto dall'insegnamento è equilibrato rispetto ai crediti assegnati?	3	-					
Le conoscenze preliminari da lei possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati?	3	-					

## Sezione Non Frequentanti: Studenti che hanno rifiutato di compilare il questionario

Numero di risposte alla domanda: Indichi per quale motivo ha rifiutato la compilazione di questo questionario

Perché ne ho già compilato uno per questo insegnamento	4
Perché in questo momento non ho tempo	4
Perché non sono in grado di giudicare	1
Perché ne ho già compilati troppi	1
Perché è inutile	1
Perché non mi fido	-
Perché non ci credo	-
Perché il sistema web non funziona	-
Perché i dati su insegnamento e docente non sono corretti	-
Altro	-
<b>Totale risposte</b>	<b>11</b>



Numero di  
Rispondenti

Numero di studenti che hanno fornito  
almeno una risposta

**11**

## ALLEGATO 7

Report dei risultati definitivi per Scuola



Indagine sull'Opinione degli Studenti  
Risultati definitivi a.a. 2014-2015

Scuola di	AD-Docente Valutabili	di cui AD-Docente senza valutazione		di cui AD-Docente Valutate		di cui con più di 5 rispondenti		di cui con meno di 5 rispondenti		Questionari Visionati	Questionari Compilati	Questionari Rifiutati		
	n	n	%	n	%	n	%	n	%	n	n	%	n	%
TOTALI ATENEEO	8.458	965	11%	7.493	89%	6.392	85%	2066	28%	296.377	225.213	76%	71.164	24%

Soddisfazione Complessiva



Media delle risposte ai quesiti:

- Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?

Aspetti Organizzativi



Media delle risposte ai quesiti:

- All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro?  
- Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?  
- Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati?  
- Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?

Azione Didattica

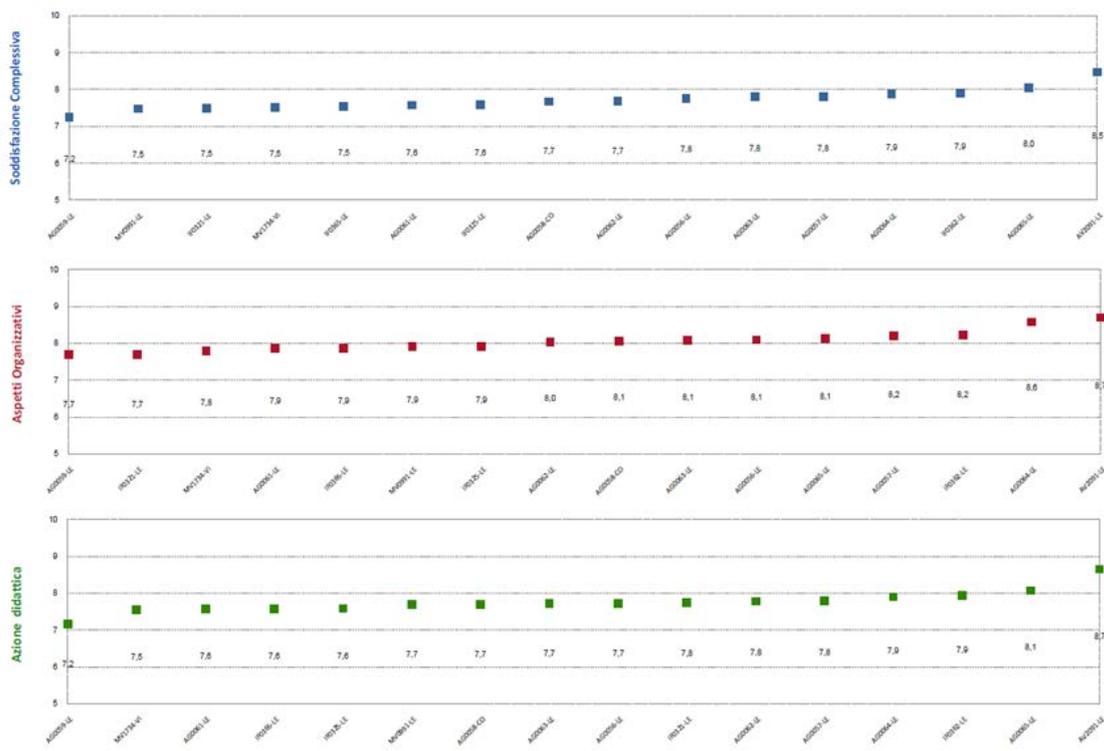


Media delle risposte ai quesiti:

- Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina?  
- Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?

Scuola di [ ] - QUADRO PER CORSO DI STUDIO

Corso di Studio	Ad-Docente Valutabili	di cui Ad-Docente senza valutazione		di cui Ad-Docente valutate		di cui con più di 5 rispondenti		di cui con meno di 5 rispondenti		Questionari Visionati	Questionari compilati	Questionari rifiutati	Media Soddisfazione					
		n°	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	n°	%	val	val	val		
		n°	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	n°	%	val	val	val		
Laurea triennale (DM270)	Legnaro (PD)	30	0		30	100%	30	100%	0	1.723	1.268	74%	455	26%	7,57	7,86	7,57	
Laurea triennale (DM270)	Legnaro (PD)	25	0		25	100%	24	96%	1	4%	1.630	1.242	76%	388	24%	7,55	7,87	7,57
Laurea triennale (DM270)	Legnaro (PD)	21	0		21	100%	21	100%	0	2.068	1.584	77%	484	23%	7,75	8,10	7,72	
Laurea triennale (DM270)	Legnaro (PD)	24	0		24	100%	24	100%	0	2.528	1.915	76%	613	24%	7,80	8,20	7,80	
Laurea triennale (DM270)	Legnaro (PD)	21	0		21	100%	21	100%	0	1.202	1.045	87%	157	13%	7,58	7,92	7,59	
Laurea triennale (DM270)	Conegliano (TV)	27	0		27	100%	27	100%	0	1.610	1.188	74%	422	26%	7,67	8,06	7,70	
Laurea triennale (DM270)	Vicenza	28	0		28	100%	28	100%	0	1.737	1.510	87%	227	13%	7,52	7,80	7,54	
Laurea triennale (DM270)	Legnaro (PD)	21	0		21	100%	21	100%	0	2.217	1.531	69%	686	31%	7,24	7,69	7,17	
Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni	Legnaro (PD)	115	0		115	100%	96	83%	19	17%	3.874	2.696	70%	1178	30%	7,48	7,91	7,70
Laurea Magistrale	Legnaro (PD)	23	0		23	100%	21	91%	2	9%	356	304	85%	52	15%	7,90	8,23	7,93
Laurea Magistrale	Legnaro (PD)	15	0		15	100%	15	100%	0	172	151	88%	21	12%	8,47	8,78	8,65	
Laurea Magistrale	Legnaro (PD)	19	0		19	100%	19	100%	0	600	488	81%	112	19%	7,80	8,08	7,72	
Laurea Magistrale	Legnaro (PD)	12	0		12	100%	12	100%	0	414	336	81%	78	19%	7,88	8,58	7,90	
Laurea Magistrale	Legnaro (PD)	11	0		11	100%	11	100%	0	246	222	90%	24	10%	8,04	8,13	8,07	
Laurea Magistrale	Legnaro (PD)	20	0		20	100%	20	100%	0	272	206	76%	66	24%	7,49	7,70	7,75	
Laurea Magistrale	Legnaro (PD)	48	3	6%	45	94%	42	93%	6	13%	744	576	77%	168	23%	7,68	8,04	7,78
<b>TOTALI</b> Scuola di Agraria e Medicina Veterinaria		<b>460</b>	<b>3</b>	<b>1%</b>	<b>457</b>	<b>99%</b>	<b>432</b>	<b>95%</b>	<b>28</b>	<b>6%</b>	<b>21.393</b>	<b>16.262</b>	<b>76%</b>	<b>5131</b>	<b>24%</b>	<b>7,65</b>	<b>8,00</b>	<b>7,72</b>



## ALLEGATO 8

Report dei risultati dei questionario sui  
Presidenti CdS – utilizzo dei risultati

## Riepilogo risultati indagine sulle pratiche dei risultati della valutazione rivolto ai Presidenti dei Corsi di studio.

L'indagine ha coinvolto 132 Presidenti di CdS in relazione ai 176 corsi attivi, di questi il 70% ha compilato il questionario, nella tabella seguente si trovano le percentuali per Scuola.

Scuola	Presidenti coinvolti	Corsi di studio coinvolti	Presidenti che hanno risposto al questionario		relativamente a n° CdS	
			n°	%	n°	%
Agraria e Medicina Veterinaria	16	17	14	88%	15	88%
Economia e Scienze politiche	13	14	9	69%	10	71%
Giurisprudenza	2	2	1	50%	1	50%
Ingegneria	22	30	14	64%	19	63%
Medicina e Chirurgia	28	33	16	57%	17	52%
Psicologia	14	14	13	93%	13	93%
Scienze	17	31	12	71%	23	74%
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	20	35	14	70%	24	69%
	<b>132</b>	<b>176</b>	<b>93</b>	<b>70%</b>	<b>122</b>	<b>69%</b>

Andando a ripercorrere le 12 domande del questionario, presentiamo brevemente i risultati raccolti:

### Soddisfazione dei risultati messi a disposizione



Il 78% dei Presidenti si ritiene soddisfatto di quanto viene pubblicato e messo a disposizione dei Presidenti dei corsi in relazione ai risultati della valutazione della didattica. Analizzando le specifiche dei restanti 20 Presidenti che si ritengono non del tutto o per niente soddisfatti dei report dei risultati, si evidenziano le seguenti criticità o richieste:

- 6 segnalazioni richiedono una forma diversa dei risultati (alcuni più concisa e di veloce lettura, altri più dettagliata)
- 1 lamenta ritardi nei tempi di diffusione dei risultati affinché possano essere effettivamente utilizzabili
- 6 sottolineano vere e proprie critiche sugli indicatori o richieste di inserire altri indicatori oltre a quelli presenti come la deviazione standard o la distribuzione di frequenza. Emergono inoltre necessità di aggregazioni diverse da quelle presentate tipo per curricula o anno di corso o classi di cfu o tipologia di insegnamento (base/ caratterizzante, obbligatoria/a scelta). Utile infine sarebbe il confronto tra anni dello stesso insegnamento.
- 6 fanno emergere critiche generali sul sistema (inaffidabilità delle risposte o quesiti poco efficaci) che esulano ovviamente dai risultati

### **Soglie di criticità e azioni messe in atto**

2. Con riferimento ai punteggi ottenuti nelle valutazioni degli insegnamenti del/i corso/i di studio di cui è Presidente, sono state definite delle soglie particolari per individuare i casi "critici"?

Risposta		Totale
Sì	 61%	55
No	 39%	35
<b>Totale</b>	 97%	90/93

Il 61% dichiara di aver definito delle soglie che individuano i casi critici, in particolare le soglie utilizzate sono:

43 su 55 (78%) utilizzano la soglia del 6, di cui:

*4 precisano che vengono distinti i casi gravi al di sotto del 5 o del 4*

*3 precisano che pongono maggiore attenzione ai casi che si ripetono per più anni*

3 su 54 utilizzano il 5

2 su 54 utilizza il 5,5

3 precisano che si procede alla verifica dello scostamento rispetto alla media del CdS

1 valuta le percentuali elevate (sopra il 15%) di valutazione inferiore al 6

1 valuta i più bassi e i più alti della graduatoria CdS

2 non hanno specificato quali soglie

3. In qualità di Presidente di Corso di Studio, Lei ha preso contatti con i docenti con punteggi "critici" o ha attivato specifiche azioni nei loro confronti? (possibili più risposte)

Risposta		Totale
Il docente è stato contattato e si è valutato assieme una possibile soluzione alle criticità riscontrate	65%	73
Il docente è stato contattato, sollecitandolo ad individuare e comunicare una possibile soluzione	8%	9
Sono state messe in atto azioni specifiche (specificare)	19%	21
Non è stata messa in atto alcuna azione (specificare eventuali motivazioni)	8%	9

3.a. Descriva brevemente le eventuali azioni specifiche messe in atto o le motivazioni per le quali non è stata messa in atto alcuna azione

4. Negli ultimi due anni, in base ai risultati dell'indagine, sono state messe in atto azioni specifiche con impatto sull'assetto organizzativo/gestionale/didattico del corso di studio?

Risposta		Totale
Sì	72%	60
No	28%	23
Totale	89%	83/93

4.a. Se sì, quali?

Le domande 3 e 4 e le relative integrazioni 3A e 4A, hanno indagato sulle azioni messe in atto dai Presidenti per gestire le eventuali casistiche critiche. Le percentuali mostrate nelle tabelle confermano una diffusa attenzione alla gestione diretta dei casi critici evidenziando come obiettivo primo e comune quello di individuare l'origine del problema e agire se possibile su quello.

La maggior parte delle azioni è di tipo organizzativo (cambio orari, spostamento di semestre, inserimento didattica in lingua inglese, divisione del corso in più canali, migliorare il coordinamento tra docenti in fase di pianificazione dei programmi), in molti casi si ridiscute il programma dell'insegnamento arrivando anche in alcuni casi a modificare il numero di cfu o a dividere il carico didattico con un altro docente o a far tacere il corso per un anno.

Alcuni Presidenti coinvolgono i rappresentanti degli studenti per tentare di concretizzare meglio il problema e responsabilizzarli a trovare insieme una soluzione. Messa in atto la soluzione vengono svolti dei monitoraggi per verificare se la situazione migliora.

Esempio: *"abbiamo attivato la distribuzione agli studenti di un questionario ad hoc durante lo svolgimento del corso, per consentirne una valutazione intermedia; l'esito di questa verrà comunicato al docente, in modo che possa attuare fin da subito azioni correttive; consentirà inoltre un confronto con gli esiti della valutazione ordinaria di fine corso."*

Spesso in caso di docenti a contratto con valutazione negativa il contratto non viene rinnovato.

Dove possibile è stato cambiato il docente (spostandolo su altri anni di corso o altri insegnamenti)  
A volte viene attivato il supporto alla didattica.

Ci sono alcuni casi negativi che segnalano delle sporadiche esperienze negative:

*Il docente è stato contattato e si rifiuta di collaborare .*

*Mi è stato detto di rivolgermi alla commissione di ateneo.*

*Nessuno nell' ateneo ha offerto un aiuto effettivo.*

*La responsabilità è stata lasciata totalmente a me, in futuro non ripeterò interventi del genere*

## Sensibilizzazione degli studenti

### 5. Come vengono informati gli studenti in merito all'importanza di compilare il questionario correttamente?

Quasi la totalità dei rispondenti identifica nel singolo docente a lezione (52 su 89) o nel Presidente di CdS durante gli incontri istituzionali annuali o di inizio semestre (45 su 89) la responsabilità di sensibilizzare gli studenti alla corretta compilazione del questionario. 17 Presidenti di corso indicano entrambe queste due occasioni. In aggiunta a una o a entrambe le possibilità viene identificato il coinvolgimento dei rappresentanti degli studenti menzionati da un totale di 23 risposte. In 3 casi vengono utilizzati canali informatici come gruppi facebook, moodle.

### 6. Come vengono informati gli studenti in merito agli esiti dell'indagine che sono emersi dai questionari compilati?

La maggior pratica (41 risposte su 88, cioè il 47% ) per informare gli studenti sugli esiti del questionario avviene durante incontri dei diversi organi accademici come i consigli di CdS o incontri del gav o della commissione paritetica o per il riesame

Di questi 12 fanno riferimento anche alla settimana per il miglioramento della didattica, occasione che viene citata anche da altri 24 per un totale di 36 risposte su 88 (41%)

13 risposte si riferiscono a altri incontri con i rappresentanti degli studenti organizzati ad hoc (15%) mentre 8 demandano la responsabilità della comunicazione al singolo docente a lezione (9%).

6 Presidenti aggiungono di utilizzare anche mezzi telematici (mail, moodle, gruppi facebook) (7%)per avvisare gli studenti, 9 Presidenti ammettono di non essere a conoscenza di alcuna azione a riguardo. (10%)

## Commissione paritetica

### 7. Le Commissioni Paritetiche hanno fornito indicazioni al Corso di Studio su possibili criticità emerse dalle valutazioni degli studenti ed eventuali azioni migliorative da apportare?

Risposta	Totale
Sì	43
No	35
Non so	3

### 7.a. Eventuali note e specificazioni in riferimento alla domanda precedente sulle Commissioni Paritetiche

Il 53% dei Presidenti afferma di aver ricevuto stimoli in relazione alle criticità da parte delle commissioni paritetiche, di questi 10 hanno inserito anche delle note aggiuntive di cui 4 evidenziando delle criticità.

In totale 21 Presidenti hanno inserito delle note relative alle commissioni paritetiche, di cui:

11 rispondenti individuano delle grosse criticità nell'apporto ricevuto dalle commissioni paritetiche sottolineando principalmente la difficoltà a mettere in atto i suggerimenti ricevuti o l'inutilità degli stessi

6 rispondenti ne apprezzano l'operato

4 rispondenti ne motivano l'inutilizzo per impossibilità contingenti (mancanza dei dati per CdS di nuova attivazione, assenza dei rappresentanti...)

### **Questionario cartaceo**

8. Nel suo corso di studio sono state organizzate delle azioni volte a facilitare e sensibilizzare i docenti all'utilizzo dei questionari cartacei di risposte aperte agli studenti durante le lezioni?

Risposta		Totale
Sì	 71%	60
No	 29%	24
Totale	 90%	84/93

8.a. Specificare quali azioni sono state organizzate.

Il 71% dei Presidenti afferma di aver svolto azioni specifiche per sensibilizzare i docenti all'utilizzo dei questionari cartacei, ancora una volta il luogo identificato maggiormente (38 risposte su 59 ) risulta essere quello istituzionale nelle varie forme (consiglio di CdS / Gav / Rapporto di Riesame / Settimana per il miglioramento). A seguire con 23 risposte risulta pratica diffusa la sensibilizzazione attraverso l'invio di mail specifiche a tutti i docenti. Infine 10 Presidenti testimoniano reali azioni concrete e personalizzate per la diffusione dell'utilizzo dei questionari cartacei. Ne elenchiamo di seguito le più significative:

- Gli stessi studenti hanno preparato dei questionari condivisi con il docente
- La Scuola ha ricordato via mail a tutti i docenti l'importanza dell'iniziativa e si è resa disponibile a stampare i questionari cartacei ai docenti che ne avrebbero fatto richiesta
- I docenti sono invitati tramite e-mail circa a metà di ogni semestre a somministrare i questionari di valutazione cartacei. In tale occasione viene loro fornito un file word con un fac-simile di questionario, che sono invitati a personalizzare secondo quanto ritengono più opportuno.
- Nella seconda metà di ciascun semestre scrivo a tutti i docenti ricordando loro l'importanza di utilizzare i questionari cartacei e allego diversi formati del questionario a chi ne fa richiesta.
- Abbiamo proposto personalizzazioni al questionario cartaceo, proponendo dei modelli pensati dalla commissione didattica su misura con le particolarità del CdS- abbiamo segnalato ai docenti la possibilità di utilizzare moodle
- Si è individuata una unica settimana dedicata alla raccolta dei questionari, inviando anche più email di pro memoria ai docenti e ponendo a loro disposizione i moduli presso il front Office per facilitare la distribuzione.

### **Settimana per il miglioramento: a chi viene presentato**

9. Nella Settimana per il miglioramento della didattica i dati dell'indagine sull'opinione degli studenti vengono discussi in incontri aperti a:

Risposta		Totale
Solo docenti	 1%	1
Docenti e rappresentanti degli studenti	 32%	28
Docenti e tutti gli studenti	 64%	56
Altro	 3%	3
<b>Totale</b>	 95%	<b>88/93</b>

Il 67% dei Presidenti afferma di coinvolgere sia i docenti che tutti gli studenti in occasione della settimana del miglioramento (vengono inclusi in questa categoria anche i 3 Presidenti che hanno risposto altro in quanto analizzando le specifiche si evince il coinvolgimento di docenti e studenti), il 32% invece pur coinvolgendo i docenti restringe ai soli rappresentanti degli studenti. 1 Presidente limita il tutto solo ai docenti.

Specifiche di chi ha risposto altro:

- *La bassa numerosità del Corso rende possibile un dibattito molto aperto durante le lezioni. Gli studenti sono molto attivi nel segnalare criticità e partecipano sempre alla ricerca delle soluzioni. Il fatto poi che dispongano del coordinatore didattico e del Presidente che appartengono al proprio ambito professionale facilita certamente la relazione diretta e partecipativa degli studenti*
- *Discussi in: incontri docenti e rappresentanti degli studenti (presentazione integrale file dati) e incontri Presidente CdS e studenti (discussione specifiche criticità ma senza presentare i dati dei questionari).*
- *Data l'esiguità del numero degli iscritti, è possibile avere un costante rapporto col corpo discente, sicché un ulteriore incontro sarebbe una perdita di tempo*

### Che cosa viene presentato

10. In riferimento agli indicatori di cui alla domanda precedente, come vengono presentati i dati sulle medie dei tre indicatori (soddisfazione, azione didattica, aspetti organizzativi)? (possibili più risposte)

Risposta		Totale
Dati aggregati per Scuola	 30%	44
Dati aggregati per Corso di Studio	 57%	82
Dati aggregati secondo altre modalità (specificare)	 12%	18
Non presentiamo questi indicatori (specificare eventuali altri indicatori utilizzati)	 1%	1

10.a. Se i dati vengono presentati secondo modalità diverse di aggregazione o se vengono presentati indicatori diversi, descrivere brevemente le modalità o gli indicatori utilizzati:

La pratica più diffusa (57% cioè 82 risposte) risulta quella di presentare i dati aggregati per CdS, più della metà di chi afferma questo (43 risposte) presenta anche i dati per Scuola (solo 1 Presidente presenta cioè i dati solo per Scuola). 12 Presidenti degli 82 che presentano i dati per CdS, afferma di integrare la presentazione anche con altre modalità. Infine 6 Presidenti hanno indicato di usare solo altre modalità.

Analizzando le risposte aperte che descrivevano queste modalità alternative o aggiuntive possiamo evidenziare:

10 Presidenti dichiarano di mostrare i dati dei singoli insegnamenti (alcuni di questi specificano che lo fanno in forma anonima, indicando con un numero l'insegnamento).

5 aggiungono ulteriori aggregazioni come per *anno di corso* , per *curricula* , per *materie di base / caratterizzanti / affini*, per *tipologia di docente strutturati, non strutturati* .

3 rispondenti mostrano vari confronti: tra più anni accademici, con altri dipartimenti, per classi

3 dichiarano di soffermarsi maggiormente con dettagli specifici sui casi critici

1 mostra i valori anche di altre domande del questionario oltre agli indicatori di sintesi.

### **Suggerimenti per la settimana**

11. Nella prossima edizione della Settimana per il miglioramento della didattica, oltre alle iniziative delle singole strutture didattiche, sarà prevista anche una giornata di condivisione e confronto tra tutte le strutture didattiche su varie tematiche relative alla valutazione della didattica da parte degli studenti. Lei ha qualche suggerimento da proporre per rendere l'iniziativa il più efficace possibile?

22 Presidenti esprimono il proprio personale apprezzamento per l' iniziativa e in alcuni casi suggeriscono delle idee concrete come:

- inserire all'ordine del giorno ipotesi di meccanismi premiali/penalizzanti basati sull'esito della valutazione, proponendo come tema, anche un po' provocatorio di discussione, il seguente: "Quale bocciatura per un docente dimostratosi non capace di insegnare?"
- Organizzare in modo partecipativo e non solo informativo, che possa essere una occasione di crescita e di sviluppo per tutti: studenti e docenti che insieme elaborano nuove strategie di miglioramento. La modalità di realizzazione dovrebbe essere basata su lavori di gruppo tra docenti e studenti e su uno scambio di punti di vista e di esperienze significative
- Invitare alla giornata anche alcuni giornalisti per far capire meglio all'opinione pubblica che 'le pagelle ai professori' dipendono molto dall'interesse che gli studenti pongono nell'esprimere con attenzione le loro valutazioni.
- Inserire interventi concreti che presentino esempi di buone pratiche in ambito dell'utilizzo dei risultati della valutazione

10 Presidenti colgono invece l'occasione per esprimere dei suggerimenti o critiche relativi al sistema generale della valutazione come l'affidabilità dei dati, l'efficacia delle domande del questionario, la scarsa partecipazione degli studenti, l'inesattezza della dichiarazione di frequenza.

4 Presidenti affermano infine perplessità sull'iniziativa ritenendo più efficace l'organizzazione di eventi più ristretti (per CdS o Dipartimento) piuttosto che corsi/seminari rivolti ai docenti per migliorare il metodo di insegnamento.

## **Suggerimenti generali**

### 12. Suggerimenti

Ha qualche indicazione da suggerire per migliorare la comunicazione da parte dell'Ateneo verso gli studenti in merito all'importanza dell'indagine e sulle conseguenze effettive dei risultati della valutazione sull'organizzazione degli insegnamenti e del corso di studio in genere?

Dei 38 Presidenti che hanno fornito una risposta a questa domanda evidenziamo i suggerimenti utili che riguardano principalmente il miglioramento della comunicazione con gli studenti per farli sentire più coinvolti. In particolare:

14 indicazioni suggeriscono di spiegare maggiormente agli studenti le eventuali conseguenze di valutazioni negative, sottolineando che non è un procedimento inutile che non porta ad azioni concrete.

11 ritengono necessario aumentare le occasioni di confronto diretto con gli studenti e/o rappresentanti

6 ipotizzano la necessità di effettuare delle modifiche al questionario e alla forma dei risultati in modo da renderli più efficaci, migliorare la comunicazione con gli studenti e ottenere una maggiore partecipazione

3 ritengono necessario informare maggiormente i docenti relativamente alla loro personale responsabilità di dover sensibilizzare in aula la partecipazione degli studenti alla compilazione del questionario.

2 propongono di inviare una mail a tutti gli studenti per avvisarli in occasione della pubblicazione dei risultati definitivi e della settimana per il miglioramento della didattica

2 invitano alla trasparenza generale dei dati e delle informazioni

1 invita a utilizzare maggiormente strumenti informatici come i social network.

## ALLEGATO 9

Relazione del PAQD su alcuni aspetti  
specifici dell'indagine sull'opinione degli  
studenti

Aprile 2017

## RELAZIONE DEL PRESIDIO DI ATENEO SU ALCUNI ASPETTI SPECIFICI DELL'INDAGINE SULL'OPINIONE DEGLI STUDENTI

- APRILE 2017 -

In riferimento alla richiesta del Nucleo di Valutazione pervenuta il 12 aprile 2017, il Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione (PAQD) ha predisposto una relazione in forma analitica relativa alla diffusione e all'utilizzo dei risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti sulle attività didattiche.

### Premessa

Il PAQD si è dotato di una piattaforma moodle (<https://elearning.unipd.it/paqd/>) quale strumento di comunicazione e interazione con tutti i soggetti coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità della didattica (AQ). All'area riservata della piattaforma, infatti, possono accedere:

- Presidenti di CdS
- Direttori di Dipartimento
- Presidenti di Scuola
- Presidenti di Commissione Paritetica Docenti Studenti
- Nucleo di Valutazione di Ateneo
- Personale tecnico amministrativo di supporto alla didattica

Le comunicazioni più importanti del PAQD (linee guida, note operative, documentazione di formazione e informazione) sono messe a disposizione degli utenti abilitati nell'area riservata della piattaforma. La gran parte dei documenti citati in questa relazione sono disponibili nella suddetta area.

### **1. Direttive fornite dal Presidio agli organi deputati all'assicurazione della qualità in Ateneo per l'utilizzo dei risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti**

Le modalità di utilizzo dei risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti sono state suggerite dal Presidio durante incontri formali e sono state riportate in dettaglio:

- nelle linee guida per lo svolgimento della Settimana per il miglioramento della didattica, reperibili al link [Linee guida Settimana miglioramento didattica](#) e disponibili nell'allegato 1.

In particolare, come evidenziato nelle linee guida, il Presidio invita *i Direttori di Dipartimento, i Presidenti dei Consigli delle Scuole, i Presidenti dei Corsi di studio (CdS), i Presidenti delle Commissioni Paritetiche (CP) e i rappresentanti degli studenti ad indire, all'interno del periodo stabilito, riunioni dei rispettivi organismi, coinvolgendo docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, aperte anche alle rappresentanze degli stakeholder, per comprendere, analizzare, confrontare e interpretare i risultati della rilevazione sugli insegnamenti e per riflettere in merito a eccellenze e criticità presenti nell'attività didattica e nell'offerta formativa erogata*. In particolare, si invitano i Presidenti dei Consigli delle Scuole a

convocare il Consiglio, se previsto in quel periodo, in modalità “allargata” agli studenti, almeno per la discussione dei risultati emersi dall’indagine;

- nelle linee guida per la stesura della Relazione della Commissione Paritetica ([https://elearning.unipd.it/pagd/pluginfile.php/1044/mod\\_resource/content/1/Linee%20guida%20CP.pdf](https://elearning.unipd.it/pagd/pluginfile.php/1044/mod_resource/content/1/Linee%20guida%20CP.pdf) ). Tra le fonti da utilizzare per l’analisi dei corsi di studio sono espressamente citati i risultati dell’indagine sull’opinione degli studenti. In dettaglio, la sezione F della relazione titola: *Analisi e proposte su gestione e utilizzo dei questionari relativi alla soddisfazione degli studenti*;
- negli incontri organizzati con i Presidenti delle CP (23/09/2014, 02/12/2015, 26/10/2016, 25/01/2017);
- negli incontri con i Presidenti di CdS e nella giornata di Ateneo che ha aperto la Settimana per il miglioramento della didattica 2016 (28/11/2016). La presentazione fatta dalla Prof.ssa Mapelli in quell’occasione è disponibile nel sito e qui allegata (allegato 2).

## **2. Modalità di utilizzo effettivo dei risultati da parte sia del Presidio sia degli organi suddetti**

## **5. Azioni e provvedimenti adottati sia dal Presidio sia dagli organi sopraccitati in seguito all’analisi dei risultati dell’indagine**

I due punti 2 e 5 vengono riuniti in un unico chiarimento in quanto le azioni specifiche adottate sia dal Presidio che dagli altri organi di AQ sono una conseguenza del reale utilizzo dei risultati. Nel testo verranno indicate pertanto dapprima le modalità di utilizzo e poi le azioni eventualmente scaturitene. In merito alle iniziative di tipo attivo che sono di competenza del Presidio, si auspica un incontro di coordinamento tra Presidio e Nucleo di Valutazione, affinché la filiera della qualità della didattica (monitoraggio-comunicazione-azioni correttive-riverifica della qualità dopo le azioni correttive) delinea meglio i ruoli dei vari organi accademici coinvolti.

### **PRESIDIO**

Riguardo all’effettivo utilizzo di quanto emerge dall’indagine sulla valutazione della didattica, il Presidio opera a due diversi livelli: 1) verso gli organi coinvolti nella AQ, con la diffusione dei risultati, il monitoraggio del loro utilizzo per un effettivo miglioramento della didattica e la presentazione alla governance di Ateneo di iniziative volte a valorizzare l’importanza della valutazione della didattica; 2) al suo interno e in collaborazione con il Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica, per un’analisi generale dei risultati che permetta di evidenziare possibili carenze o limitazioni del sistema di valutazione adottato e di mettere in luce le eventuali differenze tra Scuole/CdS nella partecipazione alla valutazione online.

- 1) Il Presidio:

- a) rende disponibili i risultati, grazie al lavoro di raccolta e rielaborazione dei dati che provengono dai questionari per la valutazione online compilati dagli studenti, svolto dal Servizio Accreditamento, sistemi informativi e qualità della didattica, ai diversi attori: docenti (ciascun docente riceve i risultati emersi dalla valutazione del/degli insegnamento/i in cui è coinvolto), Presidenti di CdS (ogni Presidente riceve i risultati degli insegnamenti che fanno capo al proprio CdS), Direttori di Dipartimento (ogni Direttore riceve i risultati relativi alla didattica svolta dai docenti afferenti al proprio dipartimento), Presidenti di Scuola (ogni Presidente riceve i risultati relativi a tutti i CdS che fanno capo alla Scuola stessa) e Nucleo di Valutazione (al Nucleo viene dato accesso a tutti risultati di Ateneo).
- b) monitora, attraverso delle **attività specifiche** rivolte alle Scuole e ai Presidenti di CdS le modalità di utilizzo effettivo dei risultati dell'indagine. In particolare:
- chiede ogni anno alle Scuole di fornire una breve relazione sulle attività svolte durante la Settimana per il miglioramento della didattica, che dovrebbe contenere una sintesi delle azioni volte alla diffusione dei risultati e al miglioramento delle eventuali criticità emerse. I report sono disponibili sul sito del Presidio al link [Report Settimana miglioramento didattica](#);
  - considerato che queste relazioni non sempre forniscono indicazioni dettagliate sulle iniziative conseguenti a quanto emerge dalla valutazione degli studenti, il Presidio, nel 2016, ha promosso un'indagine specifica per conoscere le modalità di utilizzo dei risultati da parte dei Presidenti di CdS. Ai Presidenti di CdS è stato sottoposto un breve questionario, mirato in particolare ad evidenziare le attività di diffusione dei risultati e le azioni correttive adottate nei casi critici. All'indagine hanno risposto il 70% dei Presidenti di CdS. Il 47% dei rispondenti ha dichiarato di informare gli studenti circa gli esiti della valutazione, utilizzando gli incontri dei consigli di CdS, del GAV o della Commissione Paritetica. Un report di sintesi dei principali risultati emersi da questa indagine è disponibile nell'allegato 3.
- 2) L'analisi generale dei risultati ha permesso al Presidio, di evidenziare alcuni limiti delle procedure fin qui adottate per la valutazione online, riguardanti, ad esempio la percentuale di rifiuti alla compilazione o l'ordine con cui vengono posti i quesiti. Questo ha portato a **programmare delle modifiche** che saranno operative a partire dal prossimo anno accademico (vedere punto 7.).
- Inoltre, il Presidio, dietro indicazione del Prorettore alla Didattica, sta ponendo attenzione a quegli insegnamenti che ricevono un numero di valutazioni inferiore a 5, e quindi non vengono inclusi nella rielaborazione statistica dei dati. L'obiettivo è discriminare se questo sia dovuto al limitato numero di studenti che includono quell'insegnamento nel loro piano di studio o se invece, seppur numerosi, gli studenti non compilino il questionario di valutazione. Le iniziative del Presidio a questo riguardo saranno, ovviamente, diverse per le due situazioni.

Nel caso di insegnamenti con basso numero di studenti (informazione ottenuta incrociando i dati con il numero di esami/anno nell'ultimo triennio) il Prorettore e il Presidio discuteranno della possibile razionalizzazione dell'offerta didattica.

Nel caso invece di scarsa compilazione da parte degli studenti, caso che si verifica ad esempio per gli insegnamenti dell'ultimo anno della Laurea a ciclo unico in Medicina e Chirurgia, si sta cercando di analizzarne le cause e trovare dei correttivi. A questo proposito la sottocommissione per la valutazione ha recentemente avuto un incontro (6 aprile 2017) con il Prof. Merigliano, Direttore del Dipartimento di Scienze Chirurgiche, Oncologiche e Gastroenterologiche, e membro della giunta della Consulta dei Direttori e del Senato Accademico, che ha evidenziato come l'elevato numero di questionari a cui sono sottoposti gli studenti della Laurea in Medicina e Chirurgia (7/anno il più elevato di Ateneo, come risulta anche dalla Relazione annuale sulle indagini per la valutazione della qualità della didattica, inviata al Nucleo di Valutazione il 19/04/2017) provochi, nel tempo, disaffezione alla compilazione. A questo si aggiungono problemi tecnici relativi alla tempistica di compilazione dei questionari. Se sul fronte della disaffezione si è sollecitata una più efficace sensibilizzazione degli studenti sull'importanza della valutazione, riguardo la tempistica di somministrazione si sta riflettendo su un ampliamento dei periodi di accesso ai questionari (vedere punto 7).

#### ALTRI ORGANI

I risultati delle opinioni degli studenti sono analizzati e studiati all'interno delle CP (commissioni paritetiche) e dei GAV, e in più di un'occasione sono stati utili ai fini della programmazione dell'offerta formativa come si evince dai rapporti di riesame annuale dei CdS. È comunque soprattutto a livello di GAV che l'analisi dei risultati si è finora tradotta in proposte ai CdS di azioni concrete.

A livello dei singoli CdS, le risposte alle situazioni critiche agiscono prevalentemente a livello: 1) dell'organizzazione dell'insegnamento, attraverso la modifica degli orari di lezione, lo spostamento di collocazione dell'insegnamento nel calendario annuale, l'inserimento della didattica in lingua inglese, l'attivazione dell'insegnamento in più canali o il miglioramento del coordinamento tra docenti in fase di pianificazione dei programmi, 2) dei contenuti, comunemente attraverso la ridiscussione del programma dell'insegnamento, ma arrivando anche a modificare il numero di CFU, a dividere il carico didattico con un altro docente o a far tacere l'insegnamento per un anno.

Alcuni Presidenti coinvolgono tutti i rappresentanti degli studenti nel CCS per meglio comprendere il problema e condividere le possibili soluzioni. Una volta decise e attuate delle iniziative specifiche, la situazione problematica viene controllata attraverso monitoraggi di verifica.

A livello di Ateneo, i risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti rientrano tra i criteri per il rinnovo dei contratti a docenti esterni (vedi delibera n. 38 del S.A del 04/04/2017 che prevede al punto 2. *“che la proposta di rinnovo, la quale deve intervenire in vigenza del*

*contratto in essere e in cui vengono evidenziate la persistenza delle originarie esigenze didattiche e la disponibilità finanziaria, sia deliberata dal Consiglio di Dipartimento previa verifica delle seguenti ulteriori condizioni, [...]: a. Valutazione degli studenti maggiore o uguale a 6 considerando l'ultimo dato disponibile relativo alla 'soddisfazione complessiva'; [...]."*

### **3. Parere del Presidio sul recepimento delle direttive di cui al punto 1 e sulle attuali modalità di utilizzo dei risultati in Ateneo di cui al punto 2**

Se sul fronte della governance di Ateneo il Presidio trova un pieno riscontro alle proposte che portino alla diffusione della cultura della valutazione e alla sua concreta applicazione nella vita accademica, la situazione non sembra essere così armonica a livello di Scuole e CdS. Infatti, sulla base di quanto riportato nelle Relazioni delle CP, di quanto emerso durante la Settimana per il miglioramento della didattica, dalle occasioni di incontro con i Presidenti di CdS e anche dalla partecipazione al questionario proposto ai Presidenti di CdS (allegato 3) è evidente come le modalità di utilizzo dei risultati non siano uniformi in tutte le Scuole e in tutti i CdS. Infatti in alcuni CdS i risultati emersi dall'indagine vengono condivisi e discussi in maniera approfondita con tutti gli organismi di AQ e, in conseguenza di tali analisi, vengono prese delle decisioni di riassetto organizzativo al fine di risolvere le criticità emerse. Tuttavia, questa prassi assolutamente in linea con quanto sollecitato dal Presidio, non è largamente diffusa a livello di Ateneo e, in alcuni casi, i rappresentanti degli studenti nelle CP e nei GAV hanno segnalato di non aver mai avuto accesso, neanche in situazione collegiale, ai risultati integrali dell'indagine, non potendo quindi entrare nel merito delle cause di eventuali situazioni critiche. A questo si aggiunga che molti docenti non forniscono agli studenti il questionario cartaceo con 3 domande aperte o, anche se lo forniscono, non ne discutono poi collegialmente i contenuti con gli studenti. Questo questionario è considerato dal Presidio uno strumento prezioso sia di condivisione delle opinioni tra docenti e studenti che di possibile risoluzione, già durante il percorso delle lezioni, di eventuali criticità. L'impressione generale del Presidio è che l'importanza della valutazione, ai fini del miglioramento della didattica nell'ottica dello studente, pur avendo raggiunto un livello significativo di consapevolezza, debba essere ulteriormente diffusa e consolidata.

Per questi motivi il Presidio sta riflettendo sulle iniziative da attuare per far crescere la cultura della valutazione della didattica in Ateneo. Due linee di attività sono già definite: a) la predisposizione di nuove linee guida e b) l'organizzazione di incontri con tutti i soggetti coinvolti per una trasmissione delle informazioni il più capillare e accurata possibile e per sensibilizzare maggiormente sull'importanza della valutazione della didattica, in tutte le sue forme.

#### **4. Modalità di diffusione e condivisione dei dati e dei risultati con gli studenti e attività formative dedicate sull'uso e sull'importanza del questionario all'interno del sistema di AQ**

Nel nostro Ateneo, fin dall'inizio della sua attività, il Presidio ha ritenuto corretto, per motivi di riservatezza, abilitare all'accesso dei risultati dettagliati dell'indagine sulle opinioni degli studenti i responsabili di GAV e di Commissione Paritetica, e non tutti i componenti degli organi succitati (in quanto l'analisi dei dati potrebbe avvenire quando i docenti non hanno ancora potuto esprimere il diniego alla pubblicazione e per evitare utilizzi impropri di tali dati). In ogni caso, i responsabili di GAV e CP devono condividere i dati a cui hanno accesso, con tutti i componenti dei rispettivi organi, nella forma che ritengono opportuna. Le modalità di diffusione dei dati dei risultati e la loro condivisione con gli studenti rappresentanti nei vari organi è stata esplicitata nel 2013 con una comunicazione ufficiale da parte del Prorettore alla didattica.

- In particolare nella mail del 05/11/2013 il prof. Voci (all'epoca Presidente del Presidio), raccomandava di presentare e discutere i risultati dell'indagine, nella versione integrale, alla presenza di **tutti** i componenti dei GAV e delle Commissioni Paritetiche.

Di seguito il testo della mail.

**Oggetto:** Modalità di utilizzo dei risultati dell'indagine sull'Opinione degli studenti  
**Data:** Tue, 05 Nov 2013 12:16:07 +0100  
**Mittente:** Presidio Ava [<presidioava.didattica@unipd.it>](mailto:presidioava.didattica@unipd.it)

Ai Presidenti dei Consigli di Corso di Studio,  
Ai Presidenti delle Commissioni Paritetiche

In merito all'utilizzo dei risultati dell'indagine sull'Opinione degli studenti, il Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione suggerisce che i dati di dettaglio relativi al singolo insegnamento a disposizione dei Presidenti dei GAV e delle Commissioni Paritetiche siano presentati e discussi durante le riunioni dei rispettivi organismi alla presenza di **tutti** i componenti; tali dati non possono essere messi a disposizione in nessuna forma e viene richiesta ai presenti la massima riservatezza.

Si prega di rendere nota questa comunicazione a tutti i componenti della commissione.

Cordiali saluti  
Cesare Voci

- In più occasioni, il Presidio di Ateneo ha ribadito l'importanza che gli studenti rappresentanti si facciano portavoce presso i loro colleghi dell'importanza della valutazione della didattica (ad esempio, Estratto da verbale del PAQD 11/11/2015, punto 3) Settimana per il miglioramento della didattica “[...] *A tal proposito, la prof.ssa Mapelli propone ai quattro rappresentanti degli studenti che siano essi stessi ad organizzare per quella settimana delle iniziative, a livello di Scuola, volte a migliorare la qualità della didattica.*”).
- Anche durante gli incontri con i Presidenti delle CP il Presidio ha sottolineato l'importanza di potenziare il ruolo degli studenti (estratto da verbale dell'incontro con le

CP del 25/01/2017 “[...] Sarà inoltre necessario valorizzare il ruolo degli studenti, dove possibile individuando all'interno della CP uno studente per cds oppure facendo riferimento agli studenti già presenti nei GAV [...]”)

Al fine di sensibilizzare, informare ed esplicitare i compiti di ciascun attore coinvolto nelle politiche di qualità della didattica, Il Presidio ha programmato una serie di corsi di formazione da svolgere in Ateneo rivolti a tutti i soggetti coinvolti nel sistema di AQ. In tali corsi, oltre alle politiche di qualità verranno affrontate anche le tematiche inerenti la metodologia di rilevazione e le modalità di diffusione e utilizzo dei risultati delle opinioni degli studenti.

## **6. Parere del Presidio sull'attuale metodologia di rilevazione dell'indagine**

Il Presidio di Qualità ritiene che la metodologia utilizzata sino ad ora per la rilevazione sulle opinioni degli studenti sia adeguata, i dati indicano infatti che vi è una buona rispondenza da parte degli studenti (94,2% degli studenti regolari e 80,4% degli studenti totali) ed è limitatissimo il numero di docenti che non consentono la pubblicizzazione dei risultati dei propri insegnamenti (43 docenti, 1,4% delle attività valutate). Tuttavia, attraverso una sottocommissione di cui si è dotato, il Presidio continua a monitorare l'efficacia del sistema di rilevazione adottato e, in conseguenza, ad apportarne modifiche migliorative (vedere punti 2. e 7).

## **7. Proposte di miglioramento da parte del Presidio sulla metodologia di rilevazione delle opinioni, sull'utilizzo dei risultati e sulla loro diffusione**

Nell'ultimo incontro della sottocommissione del Presidio che si occupa dell'indagine (6 aprile 2017), sono state proposte alcune modifiche per l'a.a. 2017/18. Tali proposte saranno valutate anche in relazione alle indicazioni delle nuove linee guida ANVUR-AVA 2 per l'accreditamento dei corsi di studio che saranno rese note nelle prossime settimane. In particolare si intende

- eliminare la possibilità di rifiutare il questionario, così da aumentare il tasso di risposta degli studenti;
- prevedere per gli studenti l'obbligo di compilare il questionario per tutti i docenti dell'attività formativa (attualmente, in caso di più docenti, è obbligatorio compilarne almeno uno);
- aumentare la durata di somministrazione dei questionari;
- spostare il quesito relativo alla soddisfazione complessiva dell'insegnamento dall'ultima posizione alla prima;
- migliorare l'incisività della Settimana per il miglioramento della didattica. Su questo specifico punto sono emerse alcune proposte che verranno presentate per la discussione collegiale in Presidio.

**ALLEGATO 10**  
**Relazione del Direttore Generale**  
**per il Nucleo di Valutazione**

## 1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance 2016

**a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni: indicare quali sono state le maggiori difficoltà riscontrate dall'Amministrazione e quali azioni sono state messe in atto per superare le criticità già evidenziate nei cicli precedenti per le quali il NdV si era già espresso con una specifica raccomandazione nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015" punto a)**

*Riferimento alla raccomandazione di cui al punto a. grado di integrazione con la documentazione strategica dell'ateneo, con quella economico finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"*

L'Ateneo, all'inizio del 2016, ha attivato il processo di predisposizione del Piano integrato seguendo lo schema Anvur, con l'ottica dell'**integrazione con la strategia dell'Ateneo, con gli ambiti relativi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, con la programmazione economico-finanziaria.**

E' stata predisposta la proposta del primo Piano Integrato 2016-2018, sperimentando e implementando la prospettiva dell'integrazione per gli aspetti di seguito evidenziati, con la consapevolezza che una vera e propria integrazione avrebbe richiesto una maturità organizzativa in materia di performance ancora in fase di sviluppo nell'Ateneo, una responsabilizzazione diffusa ed una più forte cultura della programmazione e della valutazione, oltre all'impegno condiviso della governance e della Direzione Generale.

- a) **Strategia dell'Ateneo:** al momento della predisposizione del primo Piano integrato l'Ateneo non era ancora dotato di un nuovo Piano Strategico. Con l'insediamento del nuovo Rettore, Prof. Rosario Rizzuto, l'Ateneo ha immediatamente avviato i lavori per la formulazione di nuove strategie per la Didattica, la Ricerca, la Terza Missione e per la riorganizzazione complessiva della struttura gestionale dell'Ateneo. Nei primi mesi di mandato la nuova squadra di governo ha delineato una serie di interventi propedeutici all'adozione di nuove linee strategiche integrate a partire dalla seconda metà del 2016. Nel Piano Integrato è stata quindi rappresentata una sintesi delle linee a valenza strategica avviate per il 2016, che recepiva tutte le indicazioni per le azioni strategiche da intraprendere nella fase di transizione. In essa sono stati raccordati i contenuti approvati in sede di presentazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 e le singole azioni, avviate e/o in corso di sviluppo, implementate dal nuovo rettore.

Nel Piano Integrato 2016-2018 sono stati, inoltre, **definiti e assegnati gli obiettivi al Direttore Generale** mediante un confronto puntuale con la governance, che ha interessato principalmente la riorganizzazione dell'amministrazione. Successivamente sono stati **definiti e assegnati gli obiettivi ai Dirigenti**, ricercando la coerenza con gli indirizzi strategici fino a quel momento espressi ed in parte confluiti nel documento "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa", approvate dal Consiglio di Amministrazione a Dicembre 2015 ([www.unipd.it/download/file/fid/36267](http://www.unipd.it/download/file/fid/36267)). L'assenza, tuttavia, di un Piano Strategico formalmente approvato ha costituito una delle principali criticità nella definizione degli obiettivi a tutti i livelli, evidenziata più volte anche dalla governance stessa, carenza che è stato possibile colmare soltanto alla fine del 2016.

Gli obiettivi dei Dirigenti hanno rappresentato un livello di definizione maggiormente operativo, anche se la diretta consequenzialità rispetto alle linee di azione strategica non sempre appare evidente ed esplicita.

- b) **Programmazione economico-finanziaria:** la necessità per l'Ateneo di darsi indirizzi di livello strategico per la programmazione economico-finanziaria, pur nella fase di transizione, è stata recepita in occasione dell'approvazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 nonché con l'adozione delle citate "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa". I contenuti dei

documenti di bilancio e l'applicazione delle "Linee strategiche" hanno offerto alcuni primi indirizzi operativi per il Piano Integrato in attesa dell'adozione del nuovo documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo.

Nel corso del 2016 l'auspicato legame degli obiettivi di performance alle dinamiche economico-patrimoniali, che avrebbe consentito di rendere esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie, non si è realizzato pienamente ed in modo organico. Con la fase di approvazione del Bilancio di previsione 2016, è stata evidenziata l'assegnazione delle risorse alle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo; a questo, d'altra parte, non è seguita, anche in termini temporali (lo sfasamento temporale generalmente è comune a buona parte degli atenei del sistema universitario) un adeguato raccordo con gli obiettivi di performance, approvati qualche mese dopo, con il Piano Integrato 2016-2018.

La prospettiva dell'integrazione della gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria, tuttavia, ha guidato nel corso del 2016 l'analisi ed alcune prime azioni di revisione dei processi di budget dell'Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali. Su input della governance è stata effettuata dal Servizio PCDG una disamina ed una raccolta delle linee di intervento finanziario per la predisposizione del budget dei Dipartimenti. Si è rivelata, da subito, un'elevata frammentazione dei finanziamenti per il funzionamento, per la didattica e per la ricerca; tempi prolungati di definizione degli interventi, che non favorivano una buona programmazione delle strutture a motivo dell'assegnazione dei fondi in corso d'anno o in prossimità della fine dell'anno in oggetto; soggetti decisori, inoltre, che risultano molto diversificati (diverse commissioni-gruppi decisori a seconda dei fondi da assegnare); criteri di riparto/assegnazione, infine, molto diversi fra loro (assegnazione a bando, a stati di avanzamento progetti, su specifici fattori di processo, storici e/o premiali).

In questo contesto di integrazione, uno degli **obiettivi dell'Ateneo** è rappresentato dalla **definizione e l'approvazione del budget contemporaneamente al Piano delle Performance**.

Il budget economico rappresenta infatti un programma di attività (ordinarie o di progetti) che coinvolge e coordina le diverse aree di responsabilità mediante la definizione di obiettivi generali e operativi e di risorse necessarie. Con il budget è resa possibile l'analisi di fattibilità delle scelte contenute nei programmi ed è possibile responsabilizzare i Dirigenti in ordine all'attuazione dei programmi in vista del necessario confronto di verifica a consuntivo e la valutazione dei risultati conseguiti.

Tale integrazione richiede uno sviluppo organizzativo e culturale importante: l'approvazione del Bilancio di previsione ha sempre rappresentato un fondamentale momento programmatico per l'Ateneo; l'impegno per l'integrazione con un altro documento di programmazione, il Piano delle performance, con cui vengono presentati gli obiettivi (strategici, dirigenziali, operativi) risulta tuttora attivo. L'implementazione di U-budget - applicativo fornito da Cineca, per la predisposizione del budget - è stata realizzata prevedendo di gestire il legame fra le richieste di budget e gli obiettivi ai diversi livelli, strategici e dirigenziali.

Una prima applicazione concreta di tale integrazione era prevista per la presentazione del Budget 2017: l'applicativo U-budget era pronto per tale sperimentazione. I tempi di definizione e approvazione degli obiettivi strategici, tuttavia, non hanno consentito di evidenziare il legame fra obiettivi e risorse: il budget è stato definito, presentato ed approvato senza un collegamento e un raccordo agli obiettivi e viceversa (presentazione degli obiettivi di performance senza legame con le risorse).

- c) **Trasparenza e prevenzione della corruzione:** la performance diventa un concetto guida anche per la trasparenza e la prevenzione della corruzione al fine di tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione). In risposta a quanto previsto nelle citate linee guida Anvur, nel primo Piano Integrato 2016 è confluita una sintesi dell'analisi delle aree di rischio riferite all'Amministrazione Centrale tratta dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2016 – 2018 (approvato dal CdA il 25/01/2016), con un focus

specifico sulla mappatura dei rischi di corruzione per l'Università di Padova. La mappatura dei processi e dei rischi è stata riportata per esteso in allegato al PTPC 2016 - 2018 e allegata al Piano Integrato in forma tabellare: essa è stata effettuata seguendo la classificazione degli ambiti (a rischio corruzione) già individuati da Anvur come imprescindibili:

- approvvigionamenti e gare d'appalto
- personale e contratti di lavoro
- gestione finanziaria e di bilancio
- servizi agli studenti

Nel Piano Integrato è, inoltre, rappresentato fra gli **obiettivi individuali dei Dirigenti** anche un obiettivo specifico relativo all' *"Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione"* ( specifico coinvolgimento dei Dirigenti delle Aree: Edilizia, Approvvigionamenti, Didattica, Amministrazione e sviluppo risorse umane, CAB).

**Con il Piano Integrato 2017-2019** è stato esteso anche alle **strutture decentrate** la mappatura dei processi finalizzata alla identificazione delle aree di rischio, colmando una lacuna presente nel corso della gestione integrata del 2016.

***b. Mappatura dei processi: caratteristiche e criticità della mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili)***

Fra gli obiettivi della Direzione Generale e dei Dirigenti per il 2016, alcuni riguardavano il miglioramento complessivo del grado di omogeneità delle attività poste all'interno di ciascuna area, la riorganizzazione complessiva delle Aree dirigenziali sulla base della revisione dei processi, con l'obiettivo della semplificazione e della riduzione della frammentazione del processo decisionale.

Tali obiettivi, tuttavia, non sono giunti a realizzazione in modo completo. Anche l'auspicata mappatura dei processi non è stata realizzata in modo organico da tutte le aree dirigenziali e la conclusione del mandato della dott.ssa E. Ometto in qualità di Direttore Generale ha, di fatto, rallentato il percorso verso la riorganizzazione dell'amministrazione.

Nel corso del 2016 su impulso della governance è stato implementato in nuovo Help Desk di Ateneo, in un primo momento con la diretta collaborazione del Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA) ora Area Servizi Informatici di Ateneo (ASIT).

A partire da settembre 2016 l'impegno nella revisione del processo della performance si è intensificato e ha visto il coinvolgimento e la partecipazione del Responsabile di processo della Performance all'organizzazione del nuovo Help Desk dell'Ateneo. Uno dei principi cardine della revisione del processo di gestione del ciclo della performance si riferisce, infatti, all'importanza della **valutazione della qualità dei servizi da parte degli utenti finali**, misurata attraverso le **rilevazioni di Customer Satisfaction presenti in Ateneo e quelle derivanti dall'implementazione dell'Help Desk di Ateneo**.

Per tutte le strutture e per l'Amministrazione Centrale (AC) è stata effettuata una verifica delle Customer Satisfaction (CS) esistenti: CAB, studenti, Good Practice, ecc. Mentre le CS per le strutture dipartimentali si rivelavano abbastanza consolidate, per i servizi dell'Amministrazione Centrale è stato possibile progettare a valle del servizio di Help Desk di Ateneo, in particolare alla chiusura dei ticket, **una survey per rilevare la qualità del servizio offerto**.

Prima di implementare le survey, era necessaria, dunque, un'adeguata progettazione dello strumento Help Desk, su cui poggiano le CS. Uno dei primi interventi d'implementazione ha riguardato, dunque, **l'identificazione e la mappatura dei processi presenti nell'Amministrazione Centrale**, funzionali alla fornitura dei diversi output/prodotti. Tale analisi è stata condotta dal Servizio Programmazione e controllo di

gestione con la collaborazione dei Dirigenti e dei Capi Servizio. L'analisi e la mappatura ha rappresentato la base per la configurazione e l'organizzazione delle aree tematiche riferite ai Servizi dell'AC, nell'ambito delle quali gli utenti possono formulare le proprie richieste e inviare i ticket. Dall'inizio del 2017 è stato ripreso il processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale.

***c. Piano Integrato e strutture decentrate: declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate***

*Riferimento alla raccomandazione di cui al punto b. grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"*

Nel 2016 per le strutture decentrate sono stati definiti tre obiettivi di natura organizzativa, anticipando di fatto quanto si sta realizzando per il ciclo 2017, con riferimento alla performance organizzativa. Tutte le strutture dipartimentali saranno valutate in base al miglioramento della qualità dei servizi offerti, in termini di supporto alla didattica, alla ricerca e alla gestione/amministrazione.

La declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate non è stata, tuttavia, sufficientemente sviluppata nel Piano Integrato 2016-2018. In particolare l'integrazione con le prospettive della Trasparenza e dell'Anticorruzione ha riguardato i servizi e le aree dell'Amministrazione Centrale e non ha interessato, fino al ciclo 2017, le strutture dipartimentali e i centri.

Alla fine del 2016, con l'approvazione degli Obiettivi Strategici è stato possibile disporre di un set di 28 obiettivi strategici articolati in 9 ambiti (Vd. documento "Ciclo della performance: Obiettivi strategici 2017-2018", approvato dal CdA il 20 dicembre 2016):

- 1) ***Didattica***
- 2) ***Ricerca***
- 3) ***Internazionalizzazione***
- 4) ***Trasferimento tecnologico, lavoro***
- 5) ***Impegno Pubblico***
- 6) ***Salute e Benessere***
- 7) ***Valorizzazione del personale e semplificazione***
- 8) ***Sostenibilità***
- 9) ***Conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale***

Le strutture dipartimentali e Centri, per il ciclo 2017, dopo aver individuato il proprio posizionamento all'interno degli obiettivi strategici dall'Ateneo, contribuiscono al loro raggiungimento scegliendo alcuni obiettivi strategici come obiettivi di struttura, in coerenza con la propria mission. Gli obiettivi della struttura guidano la definizione e l'assegnazione degli obiettivi del PTA afferente alla stessa (SAD, EP, RE e PTA tutto).

Con l'adozione del Piano 2017-2019, inoltre, si è inteso cogliere l'indirizzo fornito dall'Anvur, iniziando ad includere nel Piano stesso alcune **azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi delle strutture** di didattica e ricerca esterne all'Amministrazione Centrale.

Nei prossimi Piani si intende provvedere anche ad una declinazione operativamente formalizzata delle pianificazioni delle Strutture dipartimentali e Centri.

***d. Definizione/identificazione degli obiettivi: eventuali problemi/difficoltà a definire gli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani. Indicare, in riferimento al Piano 2017, come si è proceduto e quali criteri sono stati utilizzati per distinguere gli obiettivi in strategici e operativi***

*Riferimento alla raccomandazione di cui al punto c. Modalità di definizione degli obiettivi, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"*

Per il ciclo 2016 gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale sono stati identificati come **ambito prioritario di performance organizzativa**,<sup>1</sup> strettamente legati alla realizzazione delle linee strategiche e alle missioni istituzionali dell'Ateneo: didattica, ricerca, rapporti con il territorio, gestione amministrativa. Il piano degli obiettivi del Direttore Generale è stato predisposto, innanzi tutto, sulla base delle Linee d'azione definite dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e indicate alla Direzione Generale (all'inizio del suo mandato) quali ambiti su cui sviluppare un programma operativo:

- aumentare l'efficienza delle strutture operative, migliorando la qualità dei servizi erogati salvaguardando la piena sostenibilità finanziaria dell'Ateneo;
- valorizzare maggiormente il merito nell'attività del personale tecnico amministrativo all'interno dei forti vincoli posti dalla normativa;
- individuare le modalità per promuovere una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo.

Nel 2016, come già accennato, uno degli obiettivi generali dell'Ateneo riguardava l'adeguamento dell'organizzazione dell'Amministrazione e dei processi organizzativi e gestionali alle nuove esigenze dell'Ateneo stesso, così come definito nel documento sulle Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa dell'Università di Padova (dicembre 2015), già citato.

Per quanto riguarda il ciclo 2017, gli obiettivi assegnati al Direttore Generale rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici.

Con il nuovo Piano Integrato 2017-2019, il **collegamento tra ambito strategico e azione organizzativa** si delinea focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (specifici per ciascuna Area, tesi al miglioramento e rispondenti alle esigenze del Management by Objectives) e la definizione di tre "assi gestionali" orientati ad anticorruzione, customer satisfaction e proattività nel coordinamento della performance dei collaboratori.

L'insieme degli obiettivi per il personale dirigenziale risponde alle esigenze individuate per il miglioramento della performance organizzativa. Per ogni obiettivo risulta evidente, infatti, il riferimento alla prospettiva strategica e/o allo specifico obiettivo strategico di Ateneo che ne ha generato l'identificazione.

In tal modo si delinea il passaggio dalla performance strategica alla performance organizzativa, e si evidenzia come questa possa essere articolata per le singole Aree. In particolare per gli obiettivi ai Dirigenti si evidenzia l'adozione dei seguenti criteri:

- in coerenza con quanto previsto per il ruolo di Responsabile per l'Anticorruzione rivestito dal Direttore Generale, ma anche in risposta alle proposte di miglioramento inserite nelle "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance" (approvate dal CdA 15/11/2016), è previsto che sia declinato a tutti i livelli decisionali l'obiettivo focalizzato su "**Anticorruzione e trasparenza**";
- **implementazione interna del Piano**: verrà valutato come i Dirigenti declineranno gli obiettivi ai propri capi servizio, in termini di allineamento strategico e di qualità, nonché la realizzazione degli obiettivi specifici in tema di prevenzione alla corruzione e trasparenza;
- **rafforzamento delle evidenze quantitative a supporto della valutazione**: per gli obiettivi individuali, basati sulla logica dell'MBO (Management by Objectives), si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive quantitative, preidentificate per ognuno degli obiettivi assegnati ed integrata da una valutazione di tipo qualitativo;
- "**Customer satisfaction**": viene introdotta la valutazione della misurazione dell'efficacia percepita anche a livello di Area per rendere più oggettiva la valutazione sulla qualità dei servizi erogati, in risposta all'esigenza espressa dall'obiettivo strategico "Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni".

<sup>1</sup> Vd. Piano Integrato 2016-2018, pag. 30 e ss

Sulla base dell'ultimo criterio evidenziato, alle Strutture, alle aree e ai servizi dell'Amministrazione Centrale, viene assegnato un obiettivo di "miglioramento della qualità del servizio" con peso, nelle rispettive schede di valutazione individuale, variabile dal 20% al 25%.

La misurazione del risultato deriverà dalle rilevazioni di **indagini di customer satisfaction** che avranno fonte e peso differenziato a seconda della struttura di afferenza. Per il personale assegnato alle strutture decentrate, la fonte sarà rappresentata dalle rilevazioni effettuate all'interno del progetto Good Practice, con le quali annualmente si richiede un riscontro sulla qualità percepita del supporto tecnico e amministrativo alle attività istituzionali. Per il personale dell'Amministrazione Centrale, invece, ci si avvarrà sia delle rilevazioni Good Practice (eventualmente integrate/sostituite da altre rilevazioni interne per i Servizi le cui attività non sono oggetto di indagine per Good Practice) sia degli esiti derivanti dall'applicazione del sistema di Help Desk di Ateneo: quest'ultimo, progettato già dal 2016 e attivato all'inizio del 2017, è una nuova modalità di inoltro delle richieste verso i Servizi dell'Amministrazione Centrale e offre all'utente la possibilità di esprimere il proprio giudizio sulla qualità del servizio ricevuto, contestualmente alla chiusura della richiesta di supporto. La decisione di avvalersi delle indagini di customer satisfaction è in piena sintonia con le disposizioni normative di prossima applicazione contenute nella "Riforma del Pubblico impiego".

**e. Sistemi di valutazione della performance individuale (del personale con responsabilità e di quello senza): segnalare le principali criticità che ha presentato l'applicazione del sistema di valutazione in vigore. Indicare se è in previsione una sua revisione e, nel caso, con quali modalità e tempi**

*Riferimento alle raccomandazioni di cui al punto c. modalità di definizione degli obiettivi e punto f. modalità di attribuzione dei giudizi al personale contenute nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"*

L'amministrazione nel corso del 2016 si è impegnata in un percorso di **revisione della gestione del ciclo della performance** attraverso alcuni interventi organizzativi, come ad esempio la nomina di un Responsabile di processo, sulla base delle indicazioni contenute nelle citate Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa (dicembre 2015), nonché mediante l'analisi e la progettazione di alcuni interventi in materia di valutazione soprattutto individuale.

Lo sforzo organizzativo compiuto negli ultimi anni in tema di gestione del ciclo della performance è stato apprezzabile; permangono, tuttavia, alcuni elementi di criticità che hanno limitato l'efficacia degli strumenti adottati e hanno impedito alle energie profuse di avere effetti positivi sulla gestione amministrativa.

Tra gli elementi di maggiore **criticità**, messi in evidenza anche nel documento "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione", si ricordano:

- L'insufficiente coerenza del ciclo della performance con la pianificazione strategica dell'Ateneo
- La mancanza di tempestività nella definizione degli obiettivi;
- Una "bassa" qualità degli obiettivi;
- L'appiattimento verso l'alto delle valutazioni;
- L'elevato peso delle valutazioni qualitative per le quali non si prevede un legame a parametri quantitativi.

In particolare, in merito alla valutazione individuale, sono state messe in evidenza altre criticità, tra cui:

- presenza di obiettivi che consistono nel rispetto di leggi e regolamenti;
- valutazione degli obiettivi monodimensionale: incorpora solo il giudizio del superiore gerarchico e non prende in considerazione i risultati della *customer satisfaction* e il parere dei collaboratori;
- presenza di obiettivi di puro adempimento, che in moltissimi casi richiedono la realizzazione di interventi o progetti specifici che non tengono in considerazione gli obiettivi strategici, delle attività fondamentali dell'Ateneo;
- scarsa attenzione all'output, alla qualità dei servizi (e alla soddisfazione dell'utente) e al risultato finale;

- presenza di obiettivi relativi alla redazione di progetti entro una specifica data. Nel caso dei progetti, inoltre, la valutazione non tiene in considerazione la realizzabilità del progetto o la sua implementazione;
- valutazioni sostanzialmente prossime all'eccellenza per gli obiettivi comportamentali di EP ed RE, che sembrano contrastare con i risultati sul benessere organizzativo, che evidenziano come i dipendenti dell'Ateneo non si sentono valorizzati e aiutati nella loro crescita professionale.

I principi di fondo alla base della (citata) proposta di revisione del ciclo della performance sono:

- L'assegnazione di obiettivi deve essere collegabile agli obiettivi strategici di Ateneo;
- L'assegnazione di obiettivi deve essere chiaramente collegabile ad un risultato finale (di prodotto o di processo) percepibile dall'utente (interno e/o esterno);
- L'assegnazione degli obiettivi individuali deve essere selettiva e quindi tenere in considerazione la posizione organizzativa ricoperta;
- L'assegnazione di obiettivi individuali deve stimolare un approccio orientato al *problem solving* e non alla semplice osservanza formale delle procedure;
- Gli obiettivi devono essere chiari, di semplice comprensione, sfidanti, raggiungibili e adeguatamente temporizzati e non possono consistere nel mero rispetto di norme e regolamenti (da considerare quali fattori abilitanti);
- La valutazione della performance deve permettere l'identificazione del risultato raggiunto e la valorizzazione del merito e delle competenze;
- La valutazione della performance deve consentire di evidenziare anche eventuali elementi di criticità in modo da stimolare processi di apprendimento individuale ed organizzativo e migliorare le attività svolte ed i servizi offerti.

Sulla base dei principi esposti, il ridisegno del ciclo della performance contenuto nelle Linee di indirizzo strategico citate presenta alcuni elementi di novità. I principali sono:

- 1) una **semplificazione** del processo di attribuzione degli obiettivi;
- 2) un sistema di **valutazione multidimensionale** basato su valutazioni espresse dal superiore gerarchico, e che tiene conto anche delle valutazioni espresse dai collaboratori ("dal basso", non attivo per il 2017) e, ove possibile, dagli utenti;
- 3) **eliminazione** della cascata degli obiettivi e dei risultati;
- 4) stabilire un **legame con la Customer Satisfaction di struttura per tutti**, anche al fine di raggiungere una maggiore tensione al miglioramento dei servizi offerti piuttosto che al raggiungimento formale dei target;
- 5) **obiettivi strategici** che guidano la definizione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti. Obiettivi «**scelti**» dalle strutture come propri obiettivi;
- 6) Introduzione del nuovo ruolo per i **Segretari di dipartimento** e per i responsabili di area tecnica (da subito per i segretari di dipartimento), con un ruolo di valutatori in affiancamento ai Direttori di dipartimento.

Altre novità hanno riguardato la revisione delle scale di punteggio, ora in cinquantesimali (da millesimi) e l'eliminazione dei tre livelli di performance (soglia, target ed eccellenza) che hanno causato numerose distorsioni, nonché la sottostima dei livelli di risultato attesi: ora sono presenti solo due livelli, il target/risultato atteso e la soglia, con una scala di misurazione continua.

Il processo di revisione del ciclo della Performance è stato avviato nei primi mesi del 2016 ed è proseguito per tutto l'anno, su forte impulso della governance.

Tale percorso ha comportato un notevole impegno a livello comunicativo, per informare i diversi attori del ciclo della performance in merito ai cambiamenti in atto, per promuovere un cambiamento culturale e procedurale in tema di valutazione e per favorire la consapevolezza della necessità di un miglioramento della qualità dei servizi per tutto l'Ateneo. Tale impegno è stato preso in carico soprattutto dalla governance, in particolare dal Prorettore prof. A. Parbonetti, che ha incontrato diversi gruppi di valutatori e valutati nell'ambito di numerosi incontri.

Negli ultimi mesi del 2016 (da metà novembre in poi), molti dei documenti e delle istruttorie relative alla revisione del ciclo della performance e del sistema di valutazione individuale sono stati condivisi in via informale e preliminare, con lo scopo di agevolare l'imminente passaggio gestionale. Questo ha comportato, tuttavia, un rallentamento dei lavori e, per alcune tematiche, anche una ridiscussione di alcuni criteri (a titolo esemplificativo, la numerosità degli obiettivi dirigenziali e le modalità di valutazione dei Dirigenti per il ciclo 2017).

Con il Piano Integrato 2017-2019, approvato a marzo 2017, la Direzione Generale ha delineato l'avvio del ciclo 2017: con la consapevolezza che ogni processo di cambiamento organizzativo richiede tempo e condivisione, a partire dal 2018 potrà essere implementato un nuovo ciclo, sulla base anche degli indirizzi strategici e delle risultanze della gestione dell'anno in corso.

***f. Indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e target: indicare come l'Amministrazione ha affrontato le criticità già evidenziate nei cicli precedenti (ad esempio il fatto che, spesso, gli indicatori non rendano conto dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo, non siano autonomamente misurabili e in molti casi risultino autoreferenziali)***

***Riferimento alla raccomandazione espressa nel punto d. modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"***

Come già evidenziato nel precedente punto 1e. relativo ai sistemi di valutazione della performance individuale, una delle criticità maggiori ha riguardato il processo di definizione degli obiettivi individuali, dei relativi indicatori e dei risultati attesi. Spesso gli obiettivi definiti e assegnati ai diversi livelli presentavano le caratteristiche evidenziate in precedenza (formali, di puro adempimento, con scarsa attenzione al risultato finale, relativi alla realizzazione di progetti per i quali non si misurava l'effettivo impatto e miglioramento, ecc.)

Anche i relativi indicatori risentivano di tali criticità: spesso sono stati definiti indicatori temporali, che, tuttavia, non consideravano la qualità dell'output; il risultato atteso consisteva nella predisposizione di documenti e/o progetti non sempre successivamente implementati; le fonti per la misurazione erano, in buona parte, conservate e gestite dai valutati, diretti interessati, con evidenti problemi di oggettività e verificabilità delle misurazioni; spesso i target venivano sottostimati, provocando, quindi, misurazioni finali prossime e superiori all'eccellenza; presenza di numerosi indicatori consistenti in un giudizio qualitativo.

Con l'attuazione del ridisegno del ciclo della performance, oltre a quanto già evidenziato, si sta cercando di implementare **azioni correttive** volte a porre rimedio ad alcuni fenomeni distorsivi nella valutazione:

- Per i Dirigenti la valutazione del raggiungimento dei risultati consisterà in una **valutazione qualitativa quantitativa** (qualitativa espressa dal Direttore Generale, sulla base di evidenze quantitative);
- La valutazione del raggiungimento degli **obiettivi comportamentali sarà supportata da dati quantitativi – evidenze**;
- Introduzione per i Dirigenti e per la sola valutazione di alcuni comportamenti organizzativi, della **valutazione fra pari**, in misura corrispondente al 10%, **dell'autovalutazione** con un peso del 10% e della **valutazione espressa dal Direttore Generale** (80%);
- Valutazione del miglioramento della qualità del servizio sulla base di evidenze quantitative consistenti negli indicatori di **Customer satisfaction** (vd. Sezioni precedenti)

**g. Partecipazione dei dipendenti e degli altri stakeholder: modalità e riscontro per l'anno 2017**

*Riferimento alla raccomandazione espressa nel punto c. modalità di definizione degli obiettivi, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"*

Nel ridisegno del ciclo della performance è apparso subito evidente che ogni processo di revisione doveva essere comunicato e condiviso con i principali attori: si è già fatto cenno alla capillare **azione di presentazione** delle Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della performance ai soggetti valutatori e valutati, mediante l'organizzazione, con il supporto dei servizi Programmazione e controllo di gestione, Mobilità e valorizzazione e del Servizio Formazione, di

- 2 incontri per Dirigenti e Capi servizio - valutatori in Amministrazione centrale
- 5 incontri per i Direttori di dipartimento e centro e per i Segretari amministrativi di Dipartimento – valutatori nelle strutture decentrate
- 6 incontri per tutto il PTA, dislocati presso le diverse sedi dell'Ateneo

Un importante strumento di partecipazione dei dipendenti al processo di valutazione è l'Indagine sul personale dipendente, c.d. Indagine sul Benessere Organizzativo.

Tale indagine, promossa dal Nucleo di Valutazione nel 2015 e nel 2016 si è rivelata una fondamentale fonte informativa rispetto a numerosi aspetti toccati dall'indagine, alcuni dei quali particolarmente collegati alla gestione del ciclo della performance, al grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di misurazione e valutazione e alla valutazione del superiore gerarchico.

La governance, al fine di valorizzare i risultati di tale indagine, dato anche l'elevato tasso di risposta del personale, che ha colto l'invito a esprimere un proprio giudizio sui principali aspetti della vita lavorativa, ha posto come indicatori degli obiettivi strategici relativi all'ambito "Salute e Benessere" alcuni degli indicatori presenti nell'indagine stessa e si è impegnata a promuoverla, in accordo con il NdV, anche negli anni successivi, nonostante ne sia venuta meno l'obbligatorietà.

I risultati di tale indagine potranno, inoltre, essere utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti e per la progettazione di specifiche azioni organizzative e formative per il miglioramento del Benessere organizzativo del personale.

## **2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance**

**a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18, con un esplicito riferimento alla tempistica. E' possibile anche utilizzare uno schema.**

E' attualmente in corso la definizione della **Relazione sulla Performance 2016**: è prevista la sua approvazione nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 25 luglio 2017.

Una delle principali novità riguarda la definizione di una Relazione Unica, che considererà congiuntamente i risultati relativi alla Didattica, alla Ricerca, alla Performance, con un cenno ai principali risultati economico-finanziari relativi al Bilancio d'esercizio 2016 (in fase di approvazione).

A tal fine, sono state richieste ai Dirigenti delle Aree Ricerca e Didattica le relazioni sulle rispettive attività di Ricerca e Didattica, al fine di mettere in evidenza servizi, progetti e risultati relativi all'anno 2016.

Con l'obiettivo di integrare nel documento i diversi contributi, è stata predisposta, a cura del Servizio PCDG, una bozza di indice:

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI
- 2.1. Missione, Visione e valori

- 2.2. *Il contesto di riferimento*
- 2.3. *L'Amministrazione – l'Università in cifre*
- 2.4. *Informazioni sull'organizzazione*
- 2.5. *Rapporto con gli stakeholder – Carte dei servizi e indagini di customer satisfaction*
- 3. **RELAZIONE SULLA DIDATTICA – A CURA DEL DIRIGENTE AREA DIDATTICA**
- 4. **RELAZIONE SULLA RICERCA – A CURA DEL DIRIGENTE AREA RICERCA**
- 5. **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE: OBIETTIVI, RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**
- 5.1. *Le azioni strategiche 2016*
- 5.2. *Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR*
- 5.3. *Obiettivi legati alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione anno 2016*
- 5.4. *Obiettivi delle Strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)*
- 5.5. *Obiettivi individuali (Direttore Generale, Dirigenti, personale tecnico-amministrativo)*
- 6. **RISORSE, EFFICIENZA, ECONOMICITÀ**
- 7. **PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE**
- 8. **IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

Sono inoltre previsti tre allegati: **Allegato 1 – Indagine sul Benessere Organizzativo, Allegato 2 – Il Progetto Good Practice , Allegato 3 – Risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, anno 2016.**

In merito alla performance, il Servizio PCDG sta raccogliendo tutti i dati e le informazioni necessarie per la valutazione del grado di raggiungimento delle **Azioni strategiche** confluite nel Piano Integrato 2016-2018, ed elaborate dalla governance tra il 2015 e il 2016 ("Primi 100 giorni" del rettorato Rizzuto) in via transitoria in attesa dell'approvazione degli obiettivi strategici 2017-2018.

E' in fase di chiusura la valutazione dei **obiettivi dei Dirigenti** assegnati nel 2016, con il contributo della dott.ssa E. Ometto, Direttore Generale per il 2016. E' altresì in fase di realizzazione, sempre con il contributo della dott.ssa Ometto, anche la valutazione dei **capi servizio in staff** alla Direzione Generale.

In merito alla valutazione del **restante personale**, da parte dei relativi responsabili di struttura, si comunica che, alla data odierna, risultano chiuse le sezioni 2 e 3 – Obiettivi individuali e Comportamenti organizzativi, di circa il 95% del personale.

Per l'Amministrazione Centrale, poiché per il 2016 è in vigore il precedente sistema di valutazione, che prevedeva la cascata dei risultati dal proprio superiore gerarchico (risultati che confluiscono nella sezione 1 della scheda del collaboratore), appena sarà approvata dal CdA la valutazione del Direttore Generale 2016, sarà possibile valorizzare le sezioni 1 delle schede individuali dei Dirigenti e del personale dei Centri (che oltre ad un obiettivo di miglioramento della qualità dei servizi offerti, ha un obiettivo di ricaduta dei risultati raggiunti dal DG nell'anno di riferimento). Analogamente alla chiusura delle valutazioni dei Dirigenti, sarà possibile valorizzare le sezioni 1 dei relativi capi servizio.

Resta attualmente possibile, invece, la chiusura delle schede del restante PTA.

Per quanto riguarda il processo di **valutazione delle strutture decentrate**, sono in fase di misurazione gli obiettivi delle sezioni 1 di tutto il PTA afferente ai Dipartimenti e Poli, rappresentati da obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi offerti dai Dipartimenti (supporto alla didattica, ricerca, amministrazione).

La valutazione della qualità del contributo offerto dai **Centri di Ateneo** con personale afferente è in corso di misurazione tramite una survey dedicata, rivolta a stakeholder interni (Direttori di dipartimento, Segretari di Dipartimento, Presidenti di scuola, Prorettori e Delegati) con un peso del 80% e ai Direttori dei centri stessi, con modalità di self assessment, con un peso del 20%. Anche tali risultati confluiranno nella sezione 1 della scheda di valutazione individuale del PTA dei centri.

La conclusione di tutti i processi di valutazione in corso e descritti è prevista per la fine del mese di giugno. Nella tabella sottostante è rappresentato lo schema del processo in corso.

Tab. 1 – processo di definizione della Relazione sulla performance 2016

	Marzo 2017	Aprile 2017	Maggio 2017	Giugno (riferimento alla data di stesura del presente documento) 2017	Luglio 2017
Misurazione "Azioni strategiche 2016"		Raccolta dati	Raccolta dati	Completamento	
Redazione "Relazione Ricerca", a cura del Dirigente			In corso	Consegna prevista a breve	
Redazione "Relazione Didattica", a cura del Dirigente			In corso	Consegna prevista a breve	
Misurazione Obiettivi Dipartimenti	Raccolta dati		Elaborazione dati	Completamento	
Misurazione Obiettivi Centri				Raccolta ed elaborazione dati, completamento	
Misurazione Obiettivi Poli	Raccolta dati			Elaborazione dati, completamento	
Valutazione individuale DG 2016			In corso	Chiusura	
Valutazione individuale dirigenti		Avvio	In corso	Chiusura	
Valutazione individuale PTA		Avvio	In corso	Chiusura (95%)	
Redazione "Relazione Performance"			In corso	Completamento	
Integrazione delle Sezioni per Relazione Unica 2016				Completamento	

**Approvazione Relazione Unica**

**Data  
prevista:  
25/07/17**

**b. Utilizzo dell'autovalutazione da parte degli uffici: descrivere il sistema di monitoraggio, la disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.**

*Riferimento alla raccomandazione espressa nel punto e. monitoraggio e sistemi informativi di supporto, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"*

Per il ciclo 2016 non è previsto l'utilizzo dell'autovalutazione come contributo alla valutazione complessiva, salvo quanto previsto per la valutazione dei Centri di Ateneo (vd. precedente punto 2a).

Per il ciclo 2017, come già evidenziato, la dimensione dell'autovalutazione sarà introdotta nella valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, con un peso del 10% (su base 100 per la valutazione dei comportamenti stessi).

Una buona componente di autovalutazione risulta presente, altresì, nell'ambito del monitoraggio intermedio, generalmente programmato nei mesi di giugno-luglio di ogni anno.

A tutto il PTA e i Dirigenti è chiesto, infatti, di verificare lo stato di avanzamento dei loro obiettivi e di proporre, solo in casi eccezionali e non previsti in fase di pianificazione obiettivi, le revisioni opportune.

Il sistema informativo in uso per la gestione della valutazione individuale non consente di gestire in modo più organico e sistematico le fasi di monitoraggio intermedio.

***c. Elementi di contesto: accadimenti (esogeni ed endogeni) che si sono verificati rispetto al momento della redazione del Piano 2016-18 e che possono aver influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target***

Nel corso del 2016 non si sono verificati particolari accadimenti tali da rendere necessaria una ripianificazione complessiva e/o consistente degli obiettivi di performance organizzativa e individuale del 2016.

Nel mese di giugno 2016, alcuni Dirigenti hanno proposto alcune limitate revisioni dei propri obiettivi, recepite con l'emanazione del Decreto del Direttore Generale n. 1940/2016 del 29/07/2016.

L'inizio del mandato di Direttore Generale, dal 1 gennaio 2017, non ha influenzato il processo di implementazione del Piano Integrato 2016-2018; mentre ha comportato una parziale rivisitazione del processo di ridisegno del ciclo della performance a partire dal 2017. Per i dettagli, oltre a quanto già rappresentato in altri punti del presente documento, si può far riferimento al Piano Integrato 2017-2019, approvato dal CdA il 21/03/2017 e disponibile al link <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>

Con riferimento all'avvio della contabilità economico-patrimoniale, il CdA del 20/12/2016 ha approvato il Bilancio di esercizio 2015, con un certo ritardo rispetto alle previsioni. Le attività di chiusura del Bilancio nel corso del 2016 hanno comportato uno slittamento alla fine dello stesso anno di alcuni risultati assegnati ai Dirigenti, correlati al Bilancio stesso.

***e. Integrazione con il bilancio: considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance***

Si conferma quanto precedentemente evidenziato con riferimento al livello di integrazione fra performance e programmazione economico-finanziaria.

Al momento, in assenza delle risultanze derivanti dall'approvazione del Bilancio d'esercizio 2016 non è possibile trarre alcun elemento valutativo.

***f. Livello/modalità di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili);***

Nella gestione del ciclo della performance 2016 i dipendenti e gli stakeholder interni sono stati coinvolti nel processo di misurazione dei risultati relativi alla qualità dei servizi offerti dalle strutture dipartimentali e dei Poli multifunzionali. Con le indagini di Customer satisfaction relative al progetto Good Practice, infatti, già dal 2016 è stata attivata una analitica procedura di misurazione dei diversi indici di CS relativi ai servizi di supporto alla didattica, ricerca e gestione/amministrazione garantiti dalle strutture.

Con il ciclo 2017, come già illustrato in precedenza, le indagini di CS sono diventate gli strumenti fondamentali per la misurazione e valutazione della performance organizzativa per tutte le strutture, per le aree dirigenziali e per i servizi dell'Amministrazione Centrale. Agli ormai consolidati strumenti del progetto Good Practice, si affiancheranno le survey collegate al nuovo servizio di Help Desk di Ateneo ed altre indagini specifiche, riferite ad alcuni servizi (con una bassa intensità di help Desk e in assenza di indagini di CS Good Practice).

Altro fondamentale strumento di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di valutazione della performance è l'Indagine sul Benessere organizzativo, a cui si è già fatto riferimento al punto 1g. Partecipazione dei dipendenti e degli altri stakeholder: modalità e riscontro per l'anno 2017.

### **3. In vista dei cicli successivi**

#### **a. Descrizione, con il supporto anche di una eventuale rappresentazione grafica:**

##### **1) dell'organizzazione/struttura amministrativa;**

Si allegano i due organigrammi presentati nell'ambito del Piano Integrato 2017-2019 (Allegati 1 e 2). Si fa presente che, al momento attuale, la struttura dell'Amministrazione Centrale è in fase di riorganizzazione.

##### **2) del processo di allocazione del budget (Centri di responsabilità/costo) esplicitando anche come sono collegate le risorse finanziarie agli obiettivi e il processo/sistema di monitoraggio.**

Con la predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019, approvato dal CdA il 20 dicembre 2016, pur in assenza di un concreto legame tra risorse e obiettivi, si è comunque tenuto conto dell'articolazione del bilancio unico in centri di responsabilità, rappresentati dalle strutture con autonomia di gestione e dalle strutture o aree dirigenziali dell'amministrazione centrale.

In particolare ciascuna struttura con autonomia di gestione e area dirigenziale ha provveduto alla compilazione della propria proposta di budget annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019: il budget è articolato oltre che per natura anche per unità analitica di budget (centro di responsabilità) e per progetto.

Il Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2016 ha inoltre provveduto ad approvare le "Linee di indirizzo in tema di Bilancio previsionale", e il primo punto degli obiettivi da perseguire riguarda la necessità di allineare le scelte di allocazione e l'utilizzo delle risorse agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Per il futuro è prevista la possibilità di formulare un budget per dimensione analitica o centro di costo in U-Budget (applicativo implementato per la presentazione delle proposte di budget), con il successivo trasferimento dei dati nell'applicativo gestionale U-Gov Contabilità.

In questo modo si potrà giungere ad evidenziare per ogni unità organizzativa non solo le risorse amministrate nell'ambito del budget autorizzatorio ma anche le risorse utilizzate (compresi i costi del personale e degli spazi) per erogare servizi in relazione a specifici obiettivi.

Il risultato sarà quindi il collegamento diretto tra ciclo del bilancio e ciclo della performance mediante la corrispondenza tra "obiettivi e risorse assegnate" e "risultati e risorse utilizzate".

Tale possibilità è in fase di analisi.

Come già evidenziato al precedente punto 1a. *Stato dell'integrazione delle pianificazioni*, l'obiettivo che l'Ateneo si era dato per il 2017 riguardava anche l'integrazione fra il sistema di budgeting e il sistema di obiettivi di performance, a partire dagli obiettivi strategici. Considerati i tempi di approvazione degli Obiettivi strategici 2017-2018 (CdA dicembre 2016) e del Budget unico di Ateneo (CdA dicembre 2016), non è stato possibile dare concretezza ad adeguati collegamenti fra gli obiettivi di performance e le risorse economico-finanziarie necessarie al loro raggiungimento, nonostante l'implementazione dell'applicativo U-budget lo permettesse.

Tale obiettivo potrà essere realizzato alla conclusione del processo che condurrà al nuovo modello organizzativo per l'Ateneo, al fine di approvare contestualmente il Budget e il Piano Integrato.

## **Riscontro in merito alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione-OIV contenute nel documento “Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015”**

Con riferimento, infine, alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione-OIV contenute nel documento “Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015”, nel precedente punto 1 relativo ai “Riscontri sulla gestione del ciclo di performance 2016” si è fatto esplicito riferimento anche alle specifiche raccomandazioni riportate nella Relazione stessa, in particolare le raccomandazioni:

- a. Grado di integrazione con la documentazione strategica dell’ateneo, con quella economico finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi
- b. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità
- c. Modalità di definizione degli obiettivi
- d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance
- e. Monitoraggio e sistema informativo di supporto
- f. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale

Con riferimento alla raccomandazione di cui al punto b. si illustrano alcune ulteriori osservazioni.

### **Raccomandazione b. - Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità - integrazioni**

La definizione dei processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, oltreché i principali stakeholder interni ed esterni, con riferimento alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione, potrà essere compiutamente realizzata nel momento in cui l’Ateneo disporrà di una riorganizzazione amministrativa, che coinvolga necessariamente anche le strutture dipartimentali e i Centri, con una definizione dell’articolazione organizzativa delle aree, dei servizi e delle strutture citate, delle loro mission e dei relativi processi. Al momento del completamento della riorganizzazione in atto potranno essere declinati anche gli obiettivi ai diversi livelli.

Nel corso del 2017, tuttavia, ai Dipartimenti e Centri è stato chiesto di scegliere, fra gli obiettivi strategici, alcuni obiettivi rispetto ai quali, in base alla loro mission, fosse possibile definire il contributo al loro raggiungimento anche per indirizzare la propria azione gestionale e amministrativa. Le scelte delle strutture sono confluite nel Piano Integrato della performance 2017-2019.

Nella definizione degli indicatori collegati agli obiettivi strategici 2017-2018, inoltre, sono state previste azioni e indicatori che riflettono gli indicatori definiti dal MIUR per l’attribuzione di finanziamenti e /o per la valutazione di particolari aspetti (premierità didattica e ricerca, indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, di indebitamento, ecc.). Il percorso verso un maggior coinvolgimento delle componenti interne all’Ateneo è in fase di sviluppo.

Di seguito si presentano i due schemi di Albero della performance contenuti nei Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019.

Appare evidente l’evoluzione nei due periodi di riferimento e come lo schema del 2017 rappresenti un’articolazione dei livelli di performance strategica, organizzativa e individuale più completa, in cui le strutture Dipartimentali, infatti, risultano collocate a tutti e tre i livelli.

Si rende così esplicita la definizione del ciclo della performance quale strumento di pianificazione operativa integrata, per l’Ateneo nel suo complesso e non solo per una parte di esso, dipendente dal sistema degli obiettivi strategici: la prospettiva di integrazione consente di verificare la coerenza del sistema complessivo di obiettivi dell’Ateneo (strategici e operativi), secondo quanto previsto dalle linee guida dell’Anvur.

Fig. 1 - Schema di albero delle performance 2016<sup>2</sup>

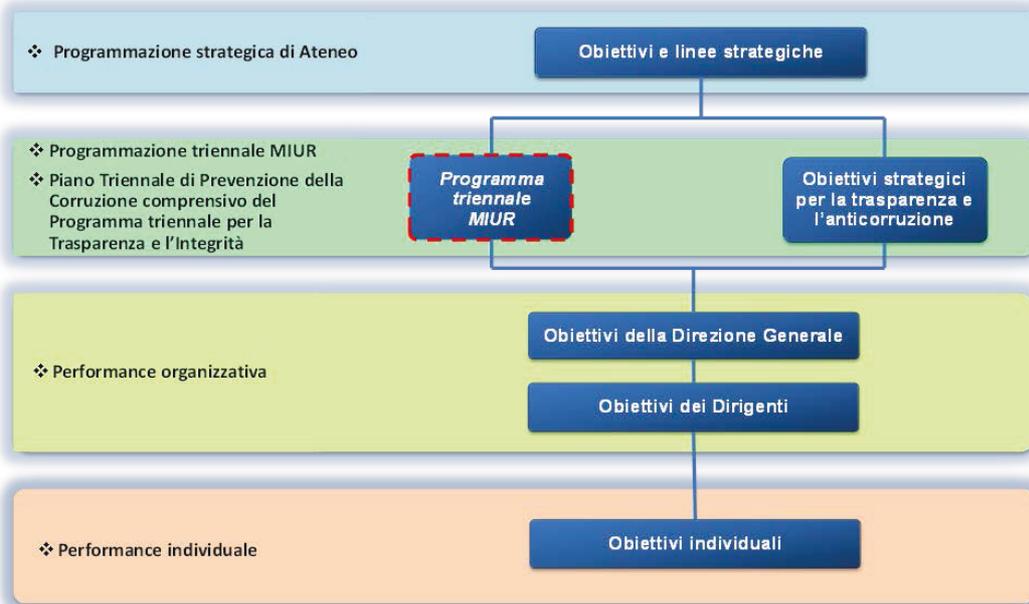
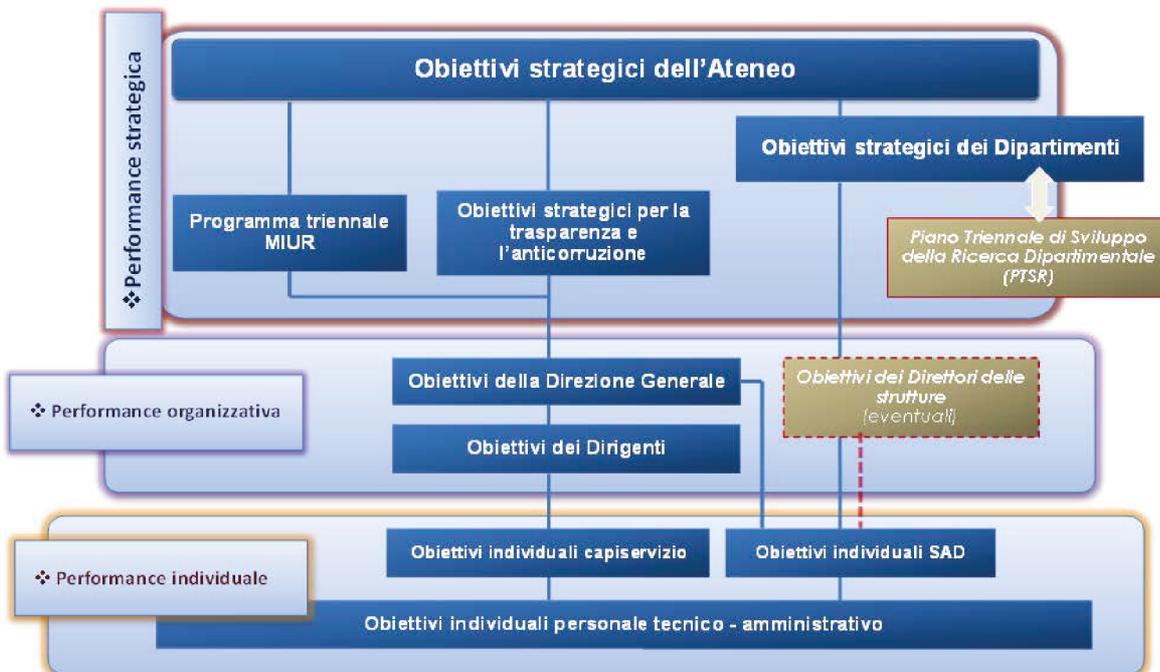


Fig. 2 - Schema di albero delle performance 2017<sup>3</sup>



<sup>2</sup> Vd. Piano Integrato della performance 2016-2018, pag. 29

<sup>3</sup> Vd. Piano Integrato della performance 2017-2018, pag. 27

Per la raccomandazione di cui al punto g. si evidenzia, infine, quanto segue.

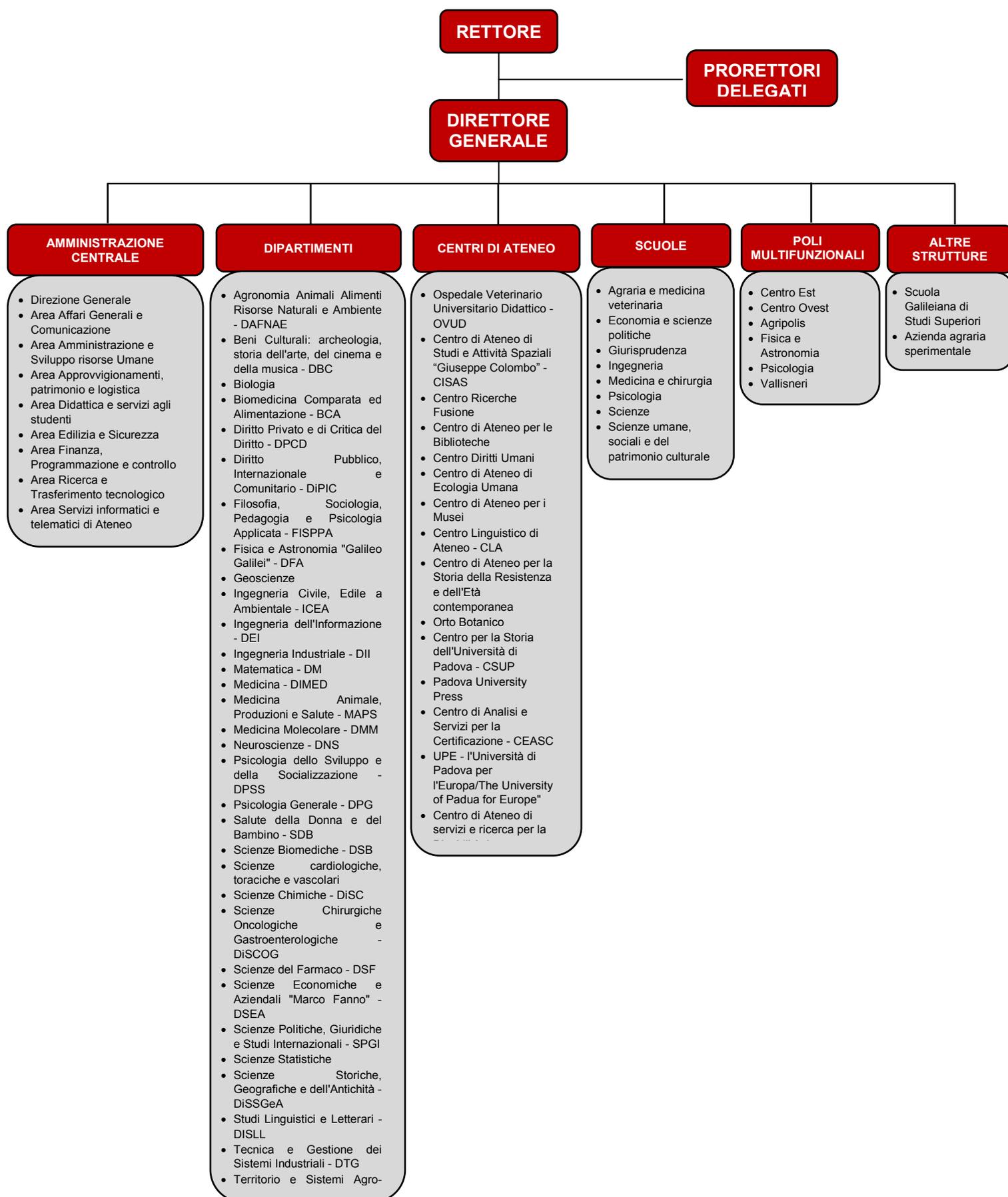
**Raccomandazione g. - Utilizzo dei risultati della valutazione**

Nel documento “Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della performance” (novembre 2016) è contenuto l’auspicio di una revisione del sistema di attribuzione dei compensi variabili ed incentivanti dei Dirigenti per assicurare una maggiore corrispondenza tra compensi e performance nonché la raccomandazione, a seguito dei cambiamenti del sistema di valutazione introdotti sulla base delle Linee Strategiche stesse, di valutare la coerenza del sistema di valutazione con il sistema di retribuzione del personale.

A questo si aggiunge l’obiettivo rivolto ad una maggiore trasparenza dei meccanismi che collegano il sistema di valutazione ed il sistema premiante. La materia, tuttavia, prevede il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, e nel Sistema di Misurazione e Valutazione in corso di definizione potranno essere contenuti i necessari riferimenti nel rispetto delle prerogative dei diversi attori.

La gestione del nuovo sistema di valutazione, i cui principi sono stati sinteticamente illustrati nell’ambito del presente documento, consentirà di verificare, al termine del ciclo in corso, l’effettiva differenziazione dei giudizi.

## Allegato 1 – Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2017

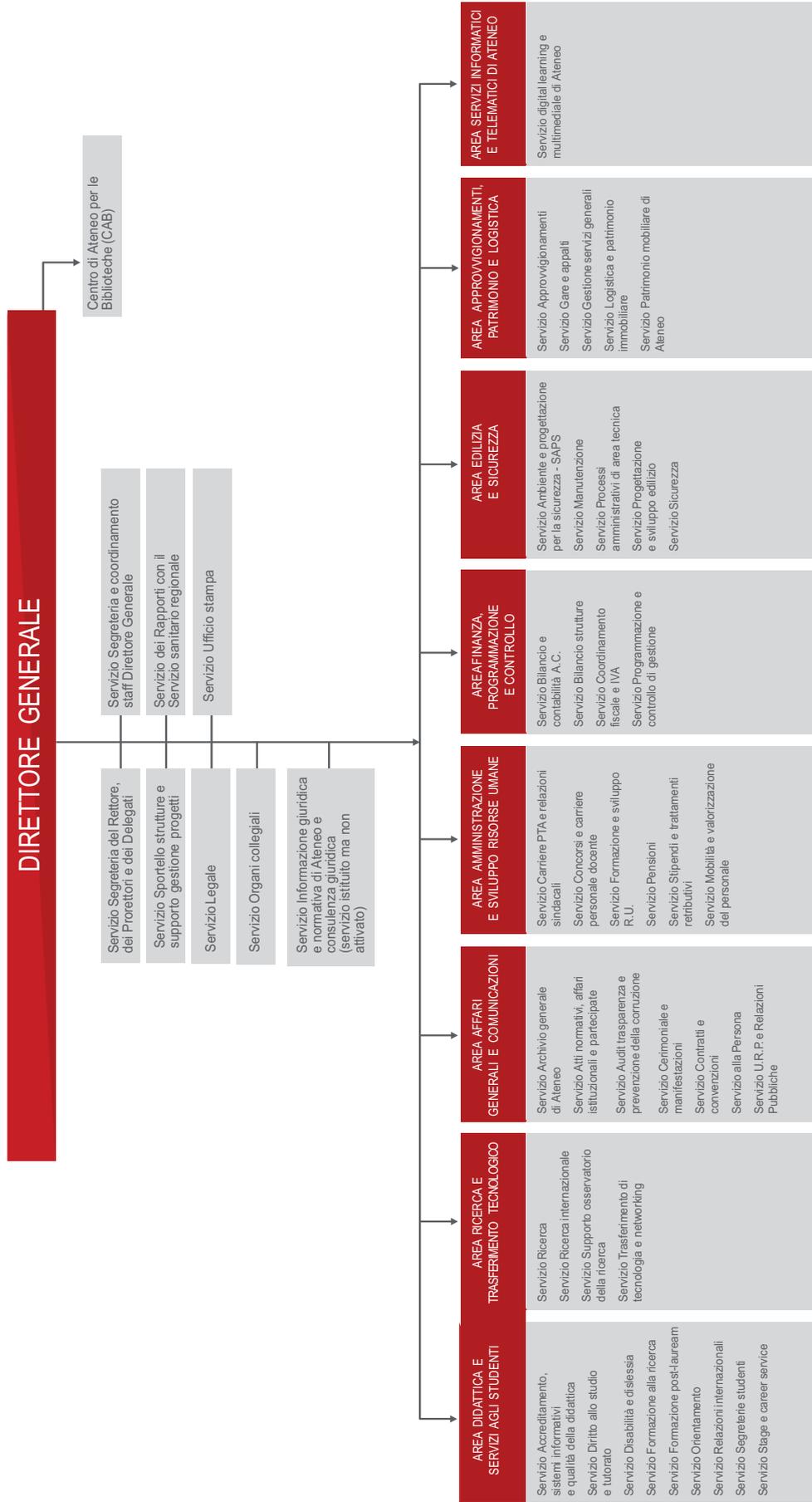




UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# ORGANIGRAMMA

ultimo aggiornamento 1 gennaio 2017



## ALLEGATO 11

Riscontro in merito alle raccomandazioni  
del NdV-OIV

contenute nel documento “Relazione  
funzionamento complessivo del sistema di  
valutazione, trasparenza e integrità dei  
controlli interni – 2015”

**Alla Presidente del Nucleo di Valutazione di Ateneo  
Prof.ssa Angela Stefania Bergantino**

**Riscontro in merito alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione-OIV contenute nel documento “Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015”**

***Punto a. Grado di integrazione con la documentazione strategica dell'ateneo, con quella economico finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi***

L'Ateneo, all'inizio del 2016, ha attivato il processo di predisposizione del Piano integrato seguendo lo schema Anvur, con l'ottica dell'**integrazione con la strategia dell'Ateneo, con gli ambiti relativi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, con la programmazione economico-finanziaria.**

E' stata predisposta la proposta del primo Piano Integrato 2016-2018, sperimentando e implementando la prospettiva dell'integrazione per gli aspetti di seguito evidenziati, con la consapevolezza che una vera e propria integrazione avrebbe richiesto una maturità organizzativa in materia di performance ancora in fase di sviluppo nell'Ateneo, una responsabilizzazione diffusa ed una più forte cultura della programmazione e della valutazione, oltre all'impegno condiviso della governance e della Direzione Generale.

**Raccomandazioni NdV**

- *presidiare e migliorare la fase di pianificazione definendo obiettivi coerenti con la pianificazione strategica e individuando indicatori e livelli di performance misurabili e sfidanti anche mediante un confronto tra gli organi di vertice, il Direttore Generale e i dirigenti e i principali stakeholder interni ed esterni*
- *definire all'interno del Piano della Performance gli obiettivi operativi, garantendone una maggiore consequenzialità rispetto al piano strategico, che deve necessariamente precedere la pianificazione degli obiettivi organizzativi e individuali*

Al momento della predisposizione del primo Piano integrato l'Ateneo non era ancora dotato di un nuovo Piano Strategico. Con l'insediamento del nuovo Rettore, Prof. Rosario Rizzuto, l'Ateneo ha immediatamente avviato i lavori per la formulazione di nuove strategie per la Didattica, la Ricerca, la Terza Missione e per la riorganizzazione complessiva della struttura gestionale dell'Ateneo. Nei primi mesi di mandato la nuova squadra di governo ha delineato una serie di interventi propedeutici all'adozione di nuove linee strategiche integrate a partire dalla seconda metà del 2016. Nel Piano Integrato è stata quindi rappresentata una sintesi delle linee a valenza strategica avviate per il 2016, che recepiva tutte le indicazioni per le azioni strategiche da intraprendere nella fase di transizione. In essa sono stati raccordati i contenuti approvati in sede di presentazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 e le singole azioni, avviate e/o in corso di sviluppo, implementate dal nuovo rettorato.

Nel Piano Integrato 2016-2018 sono stati, inoltre, **definiti e assegnati gli obiettivi al Direttore Generale** mediante un confronto puntuale con la governance, che ha interessato principalmente la riorganizzazione dell'amministrazione. Successivamente sono stati **definiti e assegnati gli obiettivi ai Dirigenti**, ricercando la coerenza con gli indirizzi strategici fino a quel momento espressi ed in

parte confluiti nel documento “Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa”, approvate dal Consiglio di Amministrazione a Dicembre 2015 ([www.unipd.it/download/file/fid/36267](http://www.unipd.it/download/file/fid/36267)). L’assenza, tuttavia, di un Piano Strategico formalmente approvato ha costituito una delle principali criticità nella definizione degli obiettivi a tutti i livelli, evidenziata più volte anche dalla governance stessa, carenza che è stato possibile colmare soltanto alla fine del 2016. Gli obiettivi dei Dirigenti hanno rappresentato un livello di definizione maggiormente operativo, anche se la diretta consequenzialità rispetto alle linee di azione strategica non sempre appare evidente ed esplicita.

#### Raccomandazione NdV

- *legare maggiormente gli obiettivi della performance alle dinamiche economico-patrimoniali migliorando le fasi di definizione degli obiettivi dirigenziali e di tutto il personale tecnico-amministrativo rendendo più chiaro ed esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie in relazione agli obiettivi da raggiungere sia a livello di Amministrazione Centrale sia a livello di strutture dipartimentali e centri*

La necessità per l’Ateneo di darsi indirizzi di livello strategico per la programmazione economico-finanziaria, pur nella fase di transizione, è stata recepita in occasione dell’approvazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 nonché con l’adozione delle citate “Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa”. I contenuti dei documenti di bilancio e l’applicazione delle “Linee strategiche” hanno offerto alcuni primi indirizzi operativi per il Piano Integrato in attesa dell’adozione del nuovo documento di Programmazione Strategica dell’Ateneo.

Nel corso del 2016 l’auspicato legame degli obiettivi di performance alle dinamiche economico-patrimoniali, che avrebbe consentito di rendere esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie, non si è realizzato pienamente ed in modo organico. Con la fase di approvazione del Bilancio di previsione 2016, è stata evidenziata l’assegnazione delle risorse alle diverse missioni istituzionali dell’Ateneo. A questo, d’altra parte, non è seguito, anche in termini temporali (lo sfasamento temporale di questa natura generalmente è comune a buona parte degli atenei del sistema universitario) un adeguato raccordo con gli obiettivi di performance, approvati qualche mese dopo, con il Piano Integrato 2016-2018.

La prospettiva dell’integrazione della gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria, tuttavia, ha guidato nel corso del 2016 l’analisi ed alcune prime azioni di revisione dei processi di budget dell’Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali. Su input della governance è stata effettuata dal Servizio Programmazione e controllo di gestione (PCDG) una disamina ed una raccolta delle linee di intervento finanziario per la predisposizione del budget dei Dipartimenti. Si è rivelata, da subito, un’elevata frammentazione dei finanziamenti per il funzionamento, per la didattica e per la ricerca; tempi prolungati di definizione degli interventi, che non favorivano una buona programmazione delle strutture a motivo dell’assegnazione dei fondi in corso d’anno o in prossimità della fine dell’anno in oggetto; soggetti decisori, inoltre, che risultano molto diversificati (diverse commissioni-gruppi decisori a seconda dei fondi da assegnare); criteri di riparto/assegnazione, infine, molto diversi fra loro (assegnazione a bando, a stati di avanzamento progetti, su specifici fattori di processo, storici e/o premiali).

In questo contesto di ricerca di integrazione, uno degli **obiettivi dell’Ateneo** è rappresentato dalla **definizione e l’approvazione del budget contemporaneamente al Piano delle Performance**.

Il budget economico rappresenta infatti un programma di attività (ordinarie o di progetti) che coinvolge e coordina le diverse aree di responsabilità mediante la definizione di obiettivi generali e operativi e di risorse necessarie. Con il budget è resa possibile l’analisi di fattibilità delle scelte contenute nei programmi ed è possibile responsabilizzare i Dirigenti in ordine all’attuazione dei programmi in vista del necessario confronto di verifica a consuntivo e la valutazione dei risultati conseguiti.

Tale integrazione richiede uno sviluppo organizzativo e culturale importante: l'approvazione del Bilancio di previsione ha sempre rappresentato un fondamentale momento programmatico per l'Ateneo; l'impegno per l'integrazione con un altro documento di programmazione, il Piano delle performance, con cui vengono presentati gli obiettivi (strategici, dirigenziali, operativi) risulta tuttora attivo. L'implementazione di U-Budget - applicativo fornito da Cineca, per la predisposizione del budget - è stata realizzata prevedendo di gestire il legame fra le richieste di budget e gli obiettivi ai diversi livelli, strategici e dirigenziali.

Una prima applicazione concreta di tale integrazione era prevista per la presentazione del Budget 2017: l'applicativo U-Budget era pronto per tale sperimentazione. I tempi di definizione e approvazione degli obiettivi strategici, tuttavia, non hanno consentito di evidenziare il legame fra obiettivi e risorse: il budget è stato definito, presentato ed approvato senza un collegamento e un raccordo agli obiettivi e viceversa (presentazione degli obiettivi di performance senza legame con le risorse).

#### Raccomandazione NdV

- *stabilire una maggiore e più concreta integrazione tra gli obiettivi della performance e quelli che derivano dalla realizzazione delle misure per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza*

La performance diventa un concetto guida anche per la trasparenza e la prevenzione della corruzione al fine di tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione). In risposta a quanto previsto nelle citate linee guida Anvur, nel primo Piano Integrato 2016 è confluita una sintesi dell'analisi delle aree di rischio riferite all'Amministrazione Centrale tratta dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2016 – 2018 (approvato dal CdA il 25/01/2016), con un focus specifico sulla mappatura dei rischi di corruzione per l'Università di Padova. La mappatura dei processi e dei rischi è stata riportata per esteso in allegato al PTPC 2016 - 2018 e allegata al Piano Integrato in forma tabellare: essa è stata effettuata seguendo la classificazione degli ambiti (a rischio corruzione) già individuati da Anvur come imprescindibili:

- approvvigionamenti e gare d'appalto
- personale e contratti di lavoro
- gestione finanziaria e di bilancio
- servizi agli studenti

Nel Piano Integrato è, inoltre, rappresentato fra gli **obiettivi individuali dei Dirigenti** anche un obiettivo specifico relativo all' *“Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione”* ( con uno specifico coinvolgimento dei Dirigenti delle Aree: Edilizia, Approvvigionamenti, Didattica, Amministrazione e sviluppo risorse umane, CAB).

**Con il Piano Integrato 2017-2019** è stato esteso anche alle **strutture decentrate** la mappatura dei processi finalizzata alla identificazione delle aree di rischio, colmando una lacuna presente nel corso della gestione integrata del 2016.

#### Raccomandazioni NdV

- *promuovere un cambiamento culturale in relazione alla gestione e alla valutazione della performance anche tramite azioni mirate di formazione/informazione su larga scala*
- *promuovere un cambiamento procedurale nell'azione amministrativa con l'attivazione di meccanismi di condivisione e responsabilizzazione di tutte le componenti amministrativo-gestionali oltreché accademiche*

Il processo di revisione del ciclo della Performance avviato nei primi mesi del 2016 (vd. anche successivo punto c. Modalità di definizione degli obiettivi) è proseguito per tutto l'anno, su forte impulso della governance.

Tale percorso ha comportato un notevole impegno a livello comunicativo, per informare e condividere con i diversi attori del ciclo della performance i cambiamenti in atto, per promuovere un cambiamento culturale e procedurale in tema di valutazione e per favorire la consapevolezza della necessità di un miglioramento della qualità dei servizi per tutto l'Ateneo. L'impegno è stato assunto soprattutto dalla governance, in particolare dal Rettore prof. A. Parbonetti (con il supporto dei servizi Programmazione e controllo di gestione, Mobilità e valorizzazione e del Servizio Formazione) che ha incontrato diversi gruppi di valutatori e valutati nell'ambito di numerosi incontri per presentare le Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della performance: Obiettivi e Valutazione, approvate dal CdA a novembre 2016:

- 2 incontri per Dirigenti e Capi servizio - valutatori in Amministrazione centrale
- 5 incontri per i Direttori di dipartimento e centro e per i Segretari amministrativi di Dipartimento – valutatori nelle strutture decentrate
- 6 incontri per tutto il PTA, dislocati presso le diverse sedi dell'Ateneo

### **Punto b. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità**

#### **Raccomandazioni NdV**

- *definire in modo chiaro, in particolare alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione, i processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, oltreché i principali stakeholder interni ed esterni, per costruire obiettivi e definire indicatori che consentano il miglioramento delle performance che interessano tutto l'Ateneo, sia a livello centrale sia di strutture dipartimentali e centri*
- *declinare in modo coerente e cogente gli obiettivi delle strutture facendo il più possibile riferimento agli indicatori standard relativi al processo di assicurazione della qualità e di quelli che si riflettono anche sull'attribuzione di finanziamenti dal parte del MIUR*
- *individuare gli obiettivi e i relativi indicatori anche con la collaborazione delle componenti interne all'Ateneo (Consulta dei Direttori di Dipartimento, Consiglio degli studenti, Consiglio PTA, CUG) e anche con riferimento a potenziali stakeholder esterni per le specifiche competenze e responsabilità*

Nel 2016 per le strutture decentrate sono stati definiti tre obiettivi di natura organizzativa, anticipando di fatto quanto si sta realizzando per il ciclo 2017, con riferimento alla dimensione relativa alla performance organizzativa. Tutte le strutture dipartimentali saranno valutate (valutazione in corso alla data odierna) in base al miglioramento della qualità dei servizi offerti, in termini di supporto alla didattica, alla ricerca e alla gestione/amministrazione.

La declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate non è stata, tuttavia, sufficientemente sviluppata nel Piano Integrato 2016-2018. In particolare l'integrazione con le prospettive della Trasparenza e dell'Anticorruzione ha riguardato i servizi e le aree dell'Amministrazione Centrale e non ha interessato, fino al ciclo 2017, le strutture dipartimentali e i Centri.

Alla fine del 2016, con l'approvazione degli Obiettivi Strategici è stato possibile disporre di un set di 28 obiettivi strategici articolati in 9 ambiti (Vd. documento "Ciclo della performance: Obiettivi strategici 2017-2018" - CdA 20 dicembre 2016):

- 1) **Didattica**
- 2) **Ricerca**
- 3) **Internazionalizzazione**
- 4) **Trasferimento tecnologico, lavoro**

- 5) **Impegno Pubblico**
- 6) **Salute e Benessere**
- 7) **Valorizzazione del personale e semplificazione**
- 8) **Sostenibilità**
- 9) **Conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale**

Le strutture dipartimentali e i Centri, per il ciclo 2017, dopo aver individuato il proprio posizionamento all'interno degli obiettivi strategici dall'Ateneo, contribuiscono al loro raggiungimento scegliendo alcuni obiettivi strategici come obiettivi di struttura, in coerenza con la propria mission. Gli obiettivi della struttura guidano la definizione e l'assegnazione degli obiettivi del PTA afferente alla stessa (SAD, EP, RE e PTA tutto). Le scelte delle strutture sono confluite nel Piano Integrato della performance 2017-2019.

Con l'adozione del Piano 2017-2019, inoltre, si è inteso cogliere l'indirizzo fornito dall'Anvur, iniziando ad includere nel Piano stesso alcune **azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi delle strutture** di didattica e ricerca esterne all'Amministrazione Centrale.

Nei prossimi Piani si intende provvedere anche ad una declinazione operativamente formalizzata delle pianificazioni delle Strutture dipartimentali e Centri.

La **definizione puntuale dei processi** che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, oltreché i principali stakeholder interni ed esterni, con riferimento alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione, inoltre, potrà essere compiutamente realizzata nel momento in cui l'Ateneo **completerà la riorganizzazione amministrativa** in corso, che coinvolgerà necessariamente anche le strutture dipartimentali e i Centri, con una chiara definizione dell'articolazione organizzativa delle aree, dei servizi e delle strutture citate, delle loro mission e dei relativi processi. Potranno, infine, essere declinati anche gli obiettivi ai diversi livelli.

Nella definizione degli indicatori collegati agli obiettivi strategici 2017-2018, inoltre, sono state previste azioni e indicatori che riflettono gli indicatori definiti dal MIUR per l'attribuzione di finanziamenti e /o per la valutazione di particolari aspetti (premiabilità didattica e ricerca, indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, di indebitamento, ecc.). Il percorso verso un maggior coinvolgimento delle componenti interne all'Ateneo è in fase di sviluppo.

A completamento della presentazione delle azioni riferite alle raccomandazioni del NdV di cui al presente punto b., di seguito si presentano i due schemi di **Albero della performance** contenuti nei Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019.

Appare evidente l'evoluzione nei due periodi di riferimento e come lo schema del 2017 rappresenti un'articolazione dei livelli di performance strategica, organizzativa e individuale più completa, in cui le strutture Dipartimentali, infatti, risultano collocate a tutti e tre i livelli.

Si rende così esplicita la definizione del ciclo della performance quale strumento di pianificazione operativa integrata, per l'Ateneo nel suo complesso e non solo per una parte di esso, dipendente dal sistema degli obiettivi strategici: la prospettiva di integrazione consente di verificare la coerenza del sistema complessivo di obiettivi dell'Ateneo (strategici e operativi), secondo quanto previsto dalle linee guida dell'Anvur.

Fig. 1 - Schema di albero delle performance 2016<sup>1</sup>

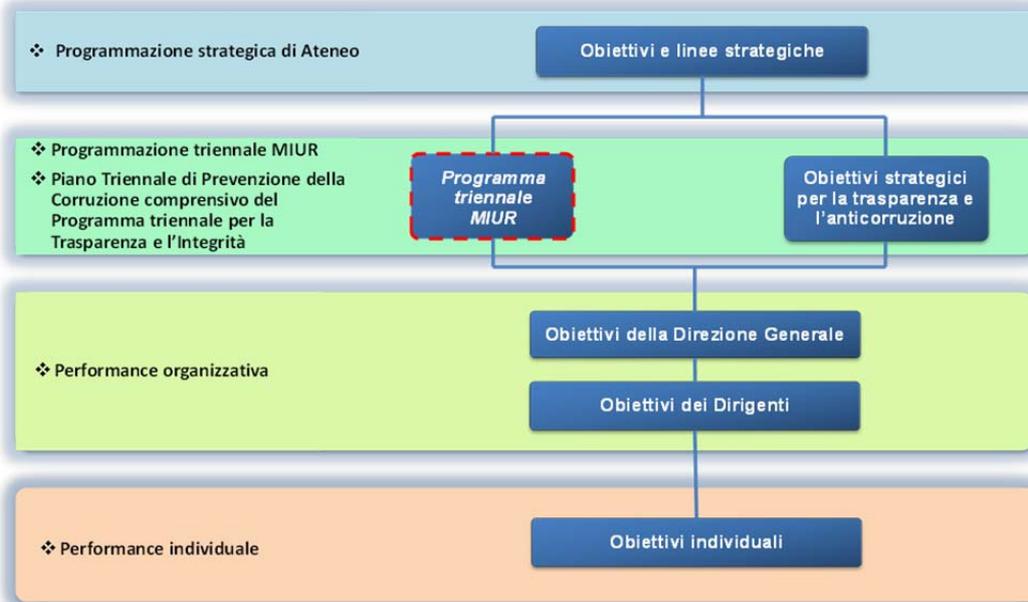
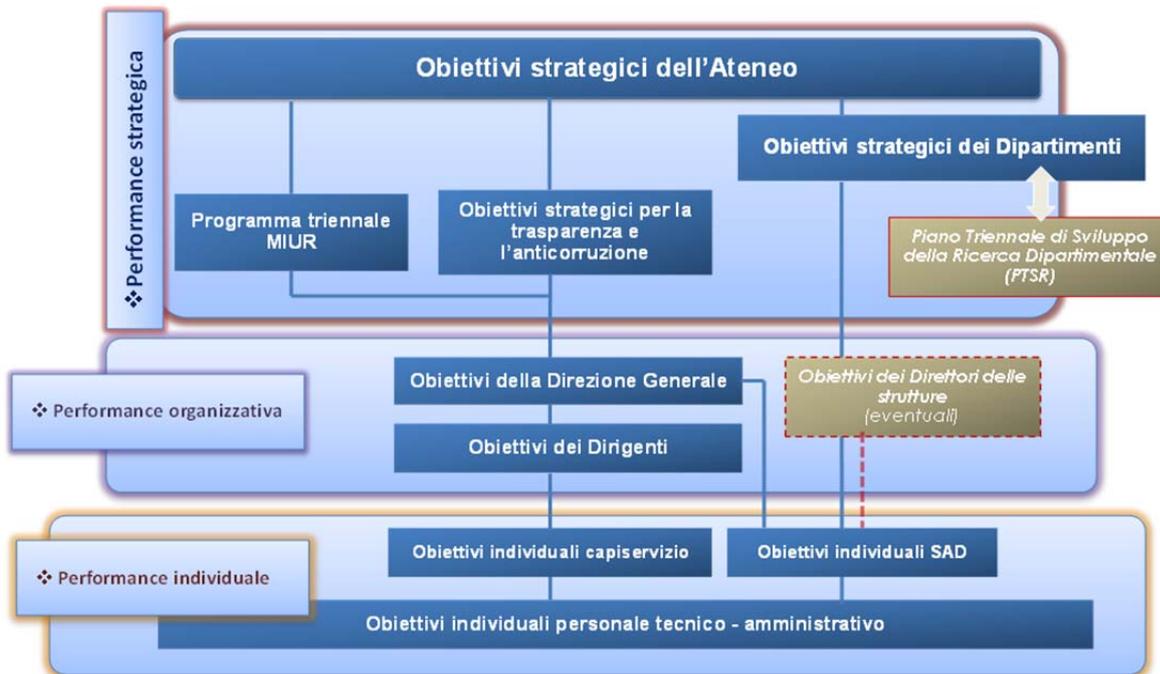


Fig. 2 - Schema di albero delle performance 2017<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Vd. Piano Integrato della performance 2016-2018, pag. 29

<sup>2</sup> Vd. Piano Integrato della performance 2017-2019, pag. 27

### Punto c. Modalità di definizione degli obiettivi

#### Raccomandazione NdV

- *procedere a una revisione del sistema di definizione degli obiettivi, del cascading e della misurazione delle performance in uso, finalizzata a garantire sia rilevanza, misurabilità, efficacia e attribuzione chiara di responsabilità e condivisione degli obiettivi (art. 5, c.2 e art.8 del D.Lgs n. 150/2009), anche con riferimento alle strutture decentrate, e una maggiore differenziazione nel riconoscimento dei risultati raggiunti*

L'amministrazione nel corso del 2016, a seguito dell'approvazione delle Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa (CdA dicembre 2015) si è impegnata in un percorso di **ridisegno della gestione del ciclo della performance** attraverso alcuni interventi organizzativi, come ad esempio la nomina di un Responsabile di processo, nonché mediante l'analisi e la progettazione di alcuni interventi in materia di valutazione soprattutto individuale.

Lo sforzo organizzativo compiuto negli ultimi anni in tema di gestione del ciclo della performance è stato apprezzabile; permangono, tuttavia, alcuni elementi di criticità che hanno limitato l'efficacia degli strumenti adottati e hanno impedito alle energie profuse di avere effetti positivi sulla gestione amministrativa.

Tra gli elementi di maggiore **criticità**, messi in evidenza anche nel documento "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione" (CdA novembre 2015), si ricordano:

- L'insufficiente coerenza del ciclo della performance con la pianificazione strategica dell'Ateneo
- La mancanza di tempestività nella definizione degli obiettivi;
- Una "bassa" qualità degli obiettivi;
- L'appiattimento verso l'alto delle valutazioni;
- L'elevato peso delle valutazioni qualitative per le quali non si prevede un legame a parametri quantitativi.

In particolare, in merito alla valutazione individuale, sono state messe in evidenza altre criticità, tra cui:

- presenza di obiettivi che consistono nel rispetto di leggi e regolamenti;
- valutazione degli obiettivi monodimensionale: incorpora solo il giudizio del superiore gerarchico e non prende in considerazione i risultati della *customer satisfaction* e il parere dei collaboratori;
- presenza di obiettivi di puro adempimento, che in moltissimi casi richiedono la realizzazione di interventi o progetti specifici che non tengono in considerazione gli obiettivi strategici, delle attività fondamentali dell'Ateneo;
- scarsa attenzione all'output, alla qualità dei servizi (e alla soddisfazione dell'utente) e al risultato finale;
- presenza di obiettivi relativi alla redazione di progetti entro una specifica data. Nel caso dei progetti, inoltre, la valutazione non tiene in considerazione la realizzabilità del progetto o la sua implementazione;
- valutazioni sostanzialmente prossime all'eccellenza per gli obiettivi comportamentali di EP ed RE, che sembrano contrastare con i risultati sul benessere organizzativo, che evidenziano come i dipendenti dell'Ateneo non si sentono valorizzati e aiutati nella loro crescita professionale.

I **principi di fondo** alla base della (citata) proposta di revisione del ciclo della performance sono:

- L'assegnazione di obiettivi collegabile agli obiettivi strategici di Ateneo;
- L'assegnazione di obiettivi chiaramente collegabile ad un risultato finale (di prodotto o di processo) percepibile dall'utente (interno e/o esterno);
- L'assegnazione degli obiettivi individuali deve essere selettiva e quindi tenere in considerazione la posizione organizzativa ricoperta;
- L'assegnazione di obiettivi individuali deve stimolare un approccio orientato al *problem solving* e non alla semplice osservanza formale delle procedure;

- Gli obiettivi devono essere chiari, di semplice comprensione, sfidanti, raggiungibili e adeguatamente temporizzati e non possono consistere nel mero rispetto di norme e regolamenti (da considerare quali fattori abilitanti);
- La valutazione della performance deve permettere l'identificazione del risultato raggiunto e la valorizzazione del merito e delle competenze;
- La valutazione della performance deve consentire di evidenziare anche eventuali elementi di criticità in modo da stimolare processi di apprendimento individuale ed organizzativo e migliorare le attività svolte ed i servizi offerti.

Sulla base dei principi esposti, la revisione del ciclo della performance contenuta nelle Linee di indirizzo strategico citate presenta alcuni elementi di novità. I principali sono:

- 1) una **semplificazione** del processo di attribuzione degli obiettivi;
- 2) un sistema di **valutazione multidimensionale** basato su valutazioni espresse dal superiore gerarchico e che tiene conto anche delle valutazioni espresse dai collaboratori ("dal basso", non attivo per il 2017) e, ove possibile, dagli utenti;
- 3) **eliminazione** della cascata degli obiettivi e dei risultati;
- 4) stabilire un **legame con la Customer Satisfaction di struttura per tutti**, anche al fine di raggiungere una maggiore tensione al miglioramento dei servizi offerti piuttosto che al raggiungimento formale dei target;
- 5) **obiettivi strategici** che guidano la definizione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti. Obiettivi «**scelti**» dalle strutture come propri obiettivi;
- 6) Introduzione del nuovo ruolo per i **Segretari di dipartimento** e per i responsabili di area tecnica (da subito per i segretari di dipartimento), con un ruolo di valutatori in affiancamento ai Direttori di dipartimento.

Il processo di revisione del ciclo della Performance avviato ha impegnato la governance, con il supporto dei servizi competenti, in un percorso di informazione e comunicazione verso i valutatori e valutati (i responsabili di struttura e tutto il PTA).

Negli ultimi mesi del 2016 (da metà novembre in poi), molti dei documenti e delle istruttorie relative alla revisione del ciclo della performance e del sistema di valutazione individuale sono stati condivisi in via informale e preliminare, con lo scopo di agevolare l'imminente passaggio gestionale. Questo ha comportato, tuttavia, un rallentamento dei lavori e, per alcune tematiche, anche una ridiscussione di alcuni criteri (a titolo esemplificativo, la numerosità degli obiettivi dirigenziali e le modalità di valutazione dei Dirigenti per il ciclo 2017).

Con il Piano Integrato 2017-2019, approvato a marzo 2017, la Direzione Generale ha delineato l'avvio del ciclo 2017: con la consapevolezza che ogni processo di cambiamento organizzativo richiede tempo e condivisione, a partire dal 2018 potrà essere implementato un nuovo ciclo, sulla base anche degli indirizzi strategici e delle risultanze della gestione dell'anno in corso.

#### Raccomandazioni NdV

- *procedere a una maggiore integrazione degli obiettivi, finanche quelli operativi (con i relativi indicatori e target), all'interno del Piano della Performance, garantendone una maggiore consequenzialità rispetto al piano strategico*
- *prevedere una più precisa definizione degli indicatori di risultato e dei relativi target (che devono essere oggettivi e misurabili)*

Per il ciclo 2016 gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale sono stati identificati come **ambito prioritario di performance organizzativa**,<sup>3</sup> strettamente legati alla realizzazione delle linee strategiche e alle missioni istituzionali dell'Ateneo. Il piano degli obiettivi del Direttore Generale è stato predisposto,

<sup>3</sup> Vd. Piano Integrato 2016-2018, pag. 30 e ss

innanzi tutto, sulla base delle Linee d'azione definite dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e indicate alla Direzione Generale (all'inizio del suo mandato) quali ambiti su cui sviluppare un programma operativo:

- aumentare l'efficienza delle strutture operative, migliorando la qualità dei servizi erogati salvaguardando la piena sostenibilità finanziaria dell'Ateneo;
- valorizzare maggiormente il merito nell'attività del personale tecnico amministrativo all'interno dei forti vincoli posti dalla normativa;
- individuare le modalità per promuovere una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo.

**Gli obiettivi dei Dirigenti** sono stati definiti e assegnati cercando di garantire la coerenza con le linee d'azione strategiche e, in alcuni casi, con il raccordo con la delega di alcuni prorettori.

**Per quanto riguarda il ciclo 2017**, gli obiettivi assegnati al Direttore Generale rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici.

Con il nuovo Piano Integrato 2017-2019, **il collegamento tra ambito strategico e azione organizzativa** si delinea focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (specifici per ciascuna Area, tesi al miglioramento e rispondenti alle esigenze del Management by Objectives) e la definizione di tre "assi gestionali" orientati ad anticorruzione, customer satisfaction e proattività nel coordinamento della performance dei collaboratori.

L'insieme degli obiettivi per il personale dirigenziale risponde alle esigenze individuate per il miglioramento della performance organizzativa. Per ogni obiettivo risulta evidente, infatti, il riferimento alla prospettiva strategica e/o allo specifico obiettivo strategico di Ateneo che ne ha generato l'identificazione.

In tal modo si delinea il passaggio dalla performance strategica alla performance organizzativa, e si evidenzia come questa possa essere articolata per le singole Aree. In particolare per gli obiettivi ai Dirigenti si evidenzia l'adozione dei seguenti criteri:

- in coerenza con quanto previsto per il ruolo di Responsabile per l'Anticorruzione rivestito dal Direttore Generale, ma anche in risposta alle proposte di miglioramento inserite nelle "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance" (approvate dal CdA 15/11/2016), è previsto che sia declinato a tutti i livelli decisionali l'obiettivo focalizzato su "**Anticorruzione e trasparenza**";
- **implementazione interna del Piano**: verrà valutato come i Dirigenti declineranno gli obiettivi ai propri capi servizio, in termini di allineamento strategico e di qualità, nonché la realizzazione degli obiettivi specifici in tema di prevenzione alla corruzione e trasparenza;
- **rafforzamento delle evidenze quantitative a supporto della valutazione**: per gli obiettivi individuali, basati sulla logica dell'MBO (Management by Objectives), si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive quantitative, preidentificate per ognuno degli obiettivi assegnati ed integrata da una valutazione di tipo qualitativo;
- "**Customer satisfaction**": viene introdotta la valutazione della misurazione dell'efficacia percepita anche a livello di Area per rendere più oggettiva la valutazione sulla qualità dei servizi erogati, in risposta all'esigenza espressa dall'obiettivo strategico "Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni".

#### **Raccomandazione NdV**

- *assicurare un maggiore presidio del processo di definizione e condivisione degli obiettivi, che comprende anche i tempi di pianificazione, al fine di evitare l'assegnazione, in corso d'anno, di obiettivi di puro adempimento o relativi alle attività ordinarie*

Per entrambi i cicli della performance 2016 e 2017 il processo di definizione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti ha portato ad una condivisione degli obiettivi stessi assegnati ai diversi livelli. Gli obiettivi dei Dirigenti e del DG sono stati approvati con i rispettivi Piani Integrati a marzo 2016 e marzo 2017. La definizione e l'assegnazione degli obiettivi al personale con responsabilità (Capi servizio, RE, Segretari di dipartimento, responsabili di Polo bibliotecario) e al restante PTA ha visto uno sviluppo un po' più lungo. Come già evidenziato in precedenza, per i prossimi cicli, a partire dal 2018, vi è l'impegno ad anticipare i

tempi di tali processi di pianificazione e assegnazione obiettivi, al fine di evitare assegnazioni in corso d'anno.

### **Raccomandazione**

- *prevedere un maggiore e più efficace utilizzo dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo (art. 14 comma 5 D.Lgs. 150/2009) e delle altre indagini di customer satisfaction e relative all'opinione degli studenti in relazione ai servizi (indagini su alcuni servizi dell'Amministrazione Centrale e indagine Good Practice), nel processo di individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target.*

Nella gestione del ciclo della performance 2016 i dipendenti e gli stakeholder interni sono stati coinvolti nel processo di misurazione dei risultati relativi alla qualità dei servizi offerti dalle strutture dipartimentali e dei Poli multifunzionali. Con le indagini di Customer satisfaction relative al progetto Good Practice, infatti, già dal 2016 è stata attivata una analitica procedura di misurazione dei diversi indici di CS relativi ai servizi di supporto alla didattica, ricerca e gestione/amministrazione garantiti dalle strutture.

Con il ciclo 2017, le indagini di CS sono diventate gli strumenti fondamentali per la misurazione e valutazione della performance organizzativa per tutte le strutture, per le aree dirigenziali e per i servizi dell'Amministrazione Centrale.

Sulla base dei criteri evidenziati e seguiti per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti per il 2017, ed in particolare dell'ultimo criterio relativo alla Customer satisfaction, a tutte le Strutture, le aree e ai servizi dell'Amministrazione Centrale (e quindi a tutto il PTA), è stato assegnato un obiettivo di performance organizzativa "miglioramento della qualità del servizio" con peso, nelle rispettive schede di valutazione individuale, variabile dal 20% al 25%.

La misurazione del risultato deriverà dalle rilevazioni di **indagini di customer satisfaction** che avranno fonte e peso differenziato a seconda della struttura di afferenza. Per il personale assegnato alle strutture decentrate, la fonte sarà rappresentata, come è avvenuto nel 2016, dalle rilevazioni effettuate all'interno del progetto Good Practice, con le quali annualmente si richiede un riscontro sulla qualità percepita del supporto tecnico e amministrativo alle attività istituzionali.

Per il personale dell'Amministrazione Centrale, invece, ci si avvarrà sia delle rilevazioni Good Practice (eventualmente integrate/sostituite da altre rilevazioni interne per i Servizi le cui attività non sono oggetto di indagine per Good Practice) sia degli esiti derivanti dall'applicazione del sistema di Help Desk di Ateneo: quest'ultimo, progettato già dal 2016 e attivato all'inizio del 2017, è una nuova modalità di inoltro delle richieste verso i Servizi dell'Amministrazione Centrale e offre all'utente la possibilità di esprimere il proprio giudizio sulla qualità del servizio ricevuto, contestualmente alla chiusura della richiesta di supporto.

La decisione di avvalersi delle indagini di customer satisfaction è in piena sintonia con le disposizioni normative di prossima applicazione contenute nella "Riforma del Pubblico impiego".

Un importante strumento di partecipazione dei dipendenti al processo di valutazione è l'Indagine sul personale dipendente, c.d. Indagine sul Benessere Organizzativo.

Tale indagine, promossa dal Nucleo di Valutazione nel 2015 e nel 2016 si è rivelata una fondamentale fonte informativa rispetto a numerosi aspetti toccati dall'indagine, alcuni dei quali particolarmente collegati alla gestione del ciclo della performance, al grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di misurazione e valutazione e alla valutazione del superiore gerarchico.

La governance, al fine di valorizzare i risultati di tale indagine, considerato anche l'elevato tasso di risposta del personale, che ha colto l'invito a esprimere un proprio giudizio sui principali aspetti della vita lavorativa, ha posto come indicatori degli obiettivi strategici relativi agli ambiti "Salute e Benessere" e "Valorizzazione del personale e Semplificazione" alcuni degli indicatori presenti nell'indagine stessa e si è impegnata a promuoverla, in accordo con il NdV, anche negli anni successivi, nonostante ne sia venuta meno l'obbligatorietà.

I risultati di tale indagine potranno, inoltre, essere utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti e per la progettazione di specifiche azioni organizzative e formative per il miglioramento del Benessere organizzativo del personale.

## Punto d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance

### Raccomandazioni NdV

- *individuare indicatori e livelli di performance misurabili e sfidanti anche mediante un confronto tra gli organi di vertice, il Direttore Generale e i dirigenti e i principali stakeholder interni ed esterni*
- *fare maggiore ricorso a indicatori quantitativi di raggiungimento degli obiettivi per i quali sia possibile individuare valori di partenza e valori target, che siano analizzabili anche in una prospettiva storica e che permettano di verificare efficacemente gli effettivi scostamenti rispetto al valore atteso, con riferimento a tutti i livelli di pianificazione (DG, dirigenti, capi servizio, ecc.)*
- *definire con maggiore precisione indicatori di risultato funzionali alla loro rilevanza per il sistema nel suo complesso (differenziazione dei pesi)*

Come già evidenziato, una delle criticità maggiori che hanno investito i precedenti cicli delle performance ha riguardato il processo di definizione degli obiettivi individuali, dei relativi indicatori e dei risultati attesi. Spesso gli obiettivi definiti e assegnati ai diversi livelli presentavano le caratteristiche evidenziate (formali, di puro adempimento, con scarsa attenzione al risultato finale, relativi alla realizzazione di progetti per i quali non si misurava l'effettivo impatto e miglioramento, ecc.)

Anche i relativi indicatori risentivano di tali criticità: spesso sono stati definiti indicatori temporali, che, tuttavia, non consideravano la qualità dell'output; il risultato atteso consisteva nella predisposizione di documenti e/o progetti non sempre successivamente implementati; le fonti per la misurazione erano, in buona parte, conservate e gestite dai valutati, diretti interessati, con evidenti problemi di oggettività e verificabilità delle misurazioni; spesso i target venivano sottostimati, provocando, quindi, misurazioni finali prossime e superiori all'eccellenza; presenza di numerosi indicatori consistenti in un giudizio qualitativo.

Con l'attuazione del ridisegno del ciclo della performance, oltre a quanto già illustrato (vd. precedente punto c. Modalità di definizione degli obiettivi), si sta cercando di implementare **azioni correttive** volte a porre rimedio ad alcuni fenomeni distorsivi nella valutazione:

- Per i Dirigenti la valutazione del raggiungimento dei risultati consisterà in una **valutazione qualitativa** (qualitativa espressa dal Direttore Generale, sulla base di evidenze quantitative);
- La valutazione del raggiungimento degli **obiettivi comportamentali** sarà **supportata da dati quantitativi – evidenze**;
- Introduzione per i Dirigenti e per la sola valutazione di alcuni comportamenti organizzativi, della **valutazione fra pari**, in misura corrispondente al 10%, **dell'autovalutazione** con un peso del 10% e della **valutazione espressa dal Direttore Generale** (80%);
- Valutazione del miglioramento della qualità del servizio sulla base di evidenze quantitative consistenti negli indicatori di **Customer satisfaction**

## Punto e. Monitoraggio e sistema informativo di supporto

### Raccomandazioni NdV

- *valorizzare maggiormente la funzione del monitoraggio all'interno del ciclo delle performance, migliorandone ulteriormente la tempistica*
- *perseguire nel mettere in campo le azioni necessarie a garantire una più efficace programmazione delle attività legate al ciclo della performance e una più rigorosa definizione delle responsabilità e dei tempi*

Nel corso del 2016 non si sono verificati particolari accadimenti tali da rendere necessaria una ripianificazione complessiva e/o consistente degli obiettivi di performance organizzativa e individuale dell'anno stesso. Nel mese di luglio, in ogni caso e come momento fondamentale del ciclo di gestione della performance, è stata attivata una fase di monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il PTA, con l'obiettivo di verificare, in buona parte con la modalità dell'autovalutazione, lo stato di avanzamento delle azioni implementate per il raggiungimento dei risultati attesi.

I Dirigenti hanno proposto alcune limitate revisioni dei propri obiettivi, recepite con l'emanazione del Decreto del Direttore Generale n. 1940/2016 del 29/07/2016.

Per il restante PTA interessato dal processo di revisione di obiettivi, indicatori e target, si è provveduto all'approvazione delle modifiche con provvedimenti dei rispettivi Direttori di struttura o dei Dirigenti.

Anche per il ciclo 2017 è prevista la fase di monitoraggio degli obiettivi, soprattutto come momento di verifica del raggiungimento o della capacità di raggiungimento degli obiettivi, seguita eventualmente da opportune revisioni (di obiettivi, indicatori e risultati attesi).

#### **Raccomandazione NdV**

- *adottare indicatori quantitativi per la misurazione della performance, individuando valori di partenza e valori target per ciascun indicatore analizzabili anche in una prospettiva storica*

Per la raccomandazione in oggetto si veda quanto già esposto con riferimento al precedente punto d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance.

#### **Raccomandazione NdV**

- *introdurre un adeguato sistema informativo di supporto, in modo da poter effettuare in modo tempestivo e oggettivo valutazioni intermedie dell'andamento della performance e segnalare eventuali criticità*

Il sistema informativo in uso per la gestione della valutazione individuale non consente attualmente di gestire in modo più organico e sistematico le fasi di monitoraggio intermedio.

#### **Punto f. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale**

##### **Raccomandazioni NdV**

- *rivedere il sistema in un'ottica orientata alla semplificazione e alla valorizzazione del merito anche in termini di crescita professionale e non unicamente riferibile all'elemento di premialità economica*
- *rivedere il sistema di fasce di punteggio e la relativa scala di valutazione per il monitoraggio delle performance (soglia, target, eccellenza) incoraggiando una più ampia differenziazione dei giudizi al fine di sostenere una maggiore tensione al processo di miglioramento della performance e dei servizi offerti piuttosto che al mero raggiungimento formale del target*
- *di effettuare stime reali dei livelli di performance attesi (ad esempio evitare le sottostime dei target, in modo da rendere eccessivamente facile il raggiungimento dell'obiettivo), di definire valori soglia oggettivi e misurabili e di migliorare la tempistica di definizione degli obiettivi*

*(che non dovrebbero essere definiti in corso d'anno, quando l'attività relativa all'obiettivo è già in corso ed il risultato è già in parte raggiunto)*

Le azioni poste in essere dall'Amministrazione con riferimento a queste raccomandazioni sono illustrate ai precedenti punti c. Modalità di definizione degli obiettivi e d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance, soprattutto in relazione alla prospettiva della semplificazione, della multidimensionalità e della ricerca della valorizzazione del merito.

Altre novità hanno riguardato la revisione delle scale di punteggio, ora (ciclo 2017) espresse in cinquantiesimi (da millesimi) e l'eliminazione dei tre livelli di performance (soglia, target ed eccellenza) che hanno causato numerose distorsioni, nonché la sottostima dei livelli di risultato attesi: ora sono presenti solo due livelli, il target/risultato atteso e la soglia, con una scala di misurazione continua.

#### **Punto h. Utilizzo dei risultati della valutazione**

##### **Raccomandazioni NdV**

- *rendere più trasparente, il meccanismo che consente di collegare le valutazioni relative al grado di raggiungimento degli obiettivi con l'erogazione dell'indennità di risultato o di responsabilità e/o con strumenti più ampi di valorizzazione delle risorse umane, anche mediante un esplicito riferimento nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in fase di revisione*
- *prevedere un sistema di assegnazione dei punteggi di valutazione per il personale che consenta una maggiore differenziazione dei giudizi*
- *utilizzare i risultati della valutazione anche per impostare politiche di sviluppo e valorizzazione del personale nell'ottica di una crescita del capitale umano disponibile*

Nel documento "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della performance" (novembre 2016) è contenuto l'auspicio di una revisione del sistema di attribuzione dei compensi variabili ed incentivanti dei Dirigenti per assicurare una maggiore corrispondenza tra compensi e performance nonché la raccomandazione, a seguito dei cambiamenti del sistema di valutazione introdotti sulla base delle Linee Strategiche stesse, di valutare la coerenza del sistema di valutazione con il sistema di retribuzione del personale.

A questo si aggiunge l'obiettivo rivolto ad una maggiore trasparenza dei meccanismi che collegano il sistema di valutazione ed il sistema premiante. La materia, tuttavia, prevede il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, e nel Sistema di Misurazione e Valutazione in corso di definizione potranno essere contenuti i necessari riferimenti nel rispetto delle prerogative dei diversi attori.

La gestione del nuovo sistema di valutazione, i cui principi sono stati sinteticamente illustrati nell'ambito del presente documento, consentirà di verificare, al termine del ciclo in corso, l'effettiva differenziazione dei giudizi.

F.to Dott.ssa Anna Maria Fusaro  
Responsabile Servizio Programmazione e Controllo di gestione

Padova, 21 giugno 2017