



Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna
(D. Lgs. 19/2012, art 12 e art.14)
Politecnico di MILANO



06/11/2017 12:24:20

Sezione: 1. Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio (CdS)

1. Sistema di AQ a livello di ateneo

Il nuovo Nucleo di valutazione, nominato con DR n. 401 del 26 gennaio 2017, si è insediato il 9 marzo 2017, due componenti del precedente Organo sono stati riconfermati, tra cui l'OIV (monocratico), mentre il rappresentante degli studenti è stato recentemente rinominato il 19 luglio a seguito delle elezioni studentesche.

Dalla data di insediamento e fino alla redazione del presente documento, il Nucleo si è riunito 7 volte, in due occasioni ha incontrato il Rettore e il Delegato della didattica, in una riunione il Coordinatore del Presidio Ava e successivamente i Presidi delle 4 Scuole e il Delegato alla didattica. Nella seduta del 25 settembre, il Nucleo di Valutazione ha condiviso con il coordinatore del Presidio Ava e il Delegato della didattica il Piano delle audizioni dei corsi di studio.

In questo modo è stato possibile il confronto diretto sull'evoluzione e attuazione del piano strategico, sull'organizzazione del modello di Ateneo di Assicurazione della Qualità e i possibili sviluppi futuri.

Il Piano strategico relativo al triennio 2017-2019, che è stato approvato nella seduta del Senato Accademico del 22 maggio 2017, tiene conto dello scenario socio-economico generale e delle linee di indirizzo programmatico del MIUR, ed è il risultato di un confronto interno che, partendo dall'analisi del contesto e da una approfondita riflessione condivisa sulle possibili ricadute e sull'impatto socio-economico dei risultati, delinea un percorso chiaro finalizzato ad attuare un quadro di azioni e di progetti condivisi, con risultati attesi chiaramente individuati.

Il documento in versione completa non è disponibile sul sito pubblico, ma una sintesi del piano strategico è contenuta nel Piano Integrato del ciclo della performance 2017/2019, approvato nella seduta del CdA del 30 maggio 2017, consultabile nella sezione amministrazione trasparente:

<http://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/>

Tale piano riguarda le linee d'azione dell'Amministrazione direttamente riferibili ad ambiti di didattica, ricerca e terza missione, nonché alla politica delle risorse umane, insediamenti ed infrastrutture, interventi di semplificazione e razionalizzazione per rendere l'Ateneo una pubblica amministrazione sempre più efficiente; uno specifico capitolo è dedicato al raccordo fra obiettivi e risorse finanziarie dedicate.

Nell'ambito della didattica, in coerenza agli obiettivi di programmazione triennale 2016-2018 del MIUR, l'Ateneo ha avviato un interessante progetto per introdurre metodologie didattiche innovative esplicitamente mirate a potenziare le competenze trasversali nell'ambito degli insegnamenti curricolari per i corsi di laurea, laurea magistrale e dottorato di Ricerca, che sarà importante monitorare.

Sulla base delle linee di azione individuate dalla Governance di Ateneo, sono stati individuati una serie di obiettivi specifici attribuiti all'Amministrazione strettamente correlati alle linee d'azione stabilite nel Piano strategico e

puntualmente descritti all'interno del Piano Integrato 2017-19; a tali obiettivi sono stati poi affiancati indicatori e target sui quali viene effettuato un costante monitoraggio. Nella seconda sezione della presente relazione sono riportati i riscontri dell'OIV rispetto al ciclo della performance dell'Amministrazione rispetto al 2016 e al sistema di valutazione e misurazione.

Per quanto riguarda l'attuazione degli obiettivi strategici nel loro complesso, sono in fase di attuazione varie azioni specifiche sulle quali ha già deliberato il SA (ad. es piano di reclutamento, criteri di ripartizione delle risorse, innovazione didattica) e sono in fase di discussione molti altri punti specifici.

Sono previsti momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali periodicamente discussi dal gruppo dei Delegati del Rettore che, insieme al Direttore Generale, hanno la funzione di presidio strategico e gestionale.

Come emerge sia dal Piano strategico sia dal Piano Integrato, trasversalmente agli ambiti di ricerca e di didattica, si vogliono rafforzare i processi di gestione dell'Assicurazione Qualità con un maggiore coinvolgimento dei singoli attori (Presidi, Coordinatori CdS, Referenti AQ, singoli docenti) in linea con il modello AVA dell'ANVUR.

La politica della qualità di Ateneo, viene enunciata in generale, in un breve documento disponibile nel sito <http://www.qualita.polimi.it/>; tuttavia, nel più recente documento Politiche di Ateneo e Programmazione Offerta Formativa AA 2017/18, vengono riportati in sintesi il contenuto delle delibere del Senato accademico (SA) e del Consiglio di amministrazione (CdA) dell'anno 2016 e di anni precedenti, relativamente all'effettiva Politica di Ateneo per la didattica.

Per quanto riguarda l'attività di ricerca, il Piano strategico fornisce una sorta di "bussola" strategica ma è compito dei Dipartimenti individuare linee di ricerca di base particolarmente innovative, in settori oggi non caratterizzati da interessi applicativi, che possano tuttavia rappresentare i fondamenti necessari per assicurare la qualità della ricerca del Politecnico. Spetta infatti ai Dipartimenti individuare le modalità di organizzazione della ricerca più opportune, decidere sulle modalità più idonee per valorizzare la propria attività di ricerca, nel rispetto dei valori e dei principi di qualità dell'Ateneo.

Di fondo, quindi, la politica della ricerca rimane a livello dipartimentale ed è esplicitata nel Progetto scientifico di ogni Dipartimento; l'obiettivo dell'Ateneo è di supportare le azioni di interesse trasversale e l'interazione tra i Dipartimenti.

L'impostazione generale del Sistema di Assicurazione Qualità (AQ) di Ateneo è descritta invece nei due documenti del Presidio AVA (Assicurazione qualità della didattica, versione del 12 febbraio 2015 e Assicurazione qualità della ricerca, versione del 28 ottobre 2014), è ormai consolidata la parte relativa alla didattica, e anche sulla base delle future indicazioni politiche è previsto un aggiornamento delle due linee guida.

Le politiche dell'Ateneo, si sono da sempre orientate verso scelte organizzative orientate alla semplificazione, evitando sovrapposizione di ruoli e competenze fra i diversi attori coinvolti; in quest'ottica il Presidio AVA è composto da solo personale tecnico-amministrativo operando in stretto contatto con tutti gli attori coinvolti, ai fini dell'attuazione delle politiche e del miglioramento continuo. Il Presidio AVA è stato rinnovato nella sua composizione (Decreto del Direttore Generale n. 1615) con la nomina di due nuove componenti rispetto alla composizione precedente, proprio in relazione al maggiore impegno richiesto, garantendone continuità con la conferma di tutti i componenti del Presidio precedente. Alla luce dell'esperienza di questi anni, la scelta dell'Ateneo di mantenere al Presidio funzioni tecnico-operative, appare adeguata, sia da un punto di vista organizzativo, sia in termini di grado di coinvolgimento dei diversi attori. Non si sono create sovrapposizioni di ruoli e competenze.

L'attività di affiancamento diretto svolta dal Presidio con i Referenti AQ e i Coordinatori dei CdS, con le Commissioni paritetiche (CPDS) e con i Presidi delle Scuole è stata molto intensa, come ampiamente documentato dalla Relazione del Presidio.

Infatti, oltre ad analizzare molto puntualmente lo stato di attuazione del sistema di AQ rispetto alle nuove linee guida Anvur AVA 2.0 (cfr All. 2 della Relazione del Presidio), il Presidio classifica anche tutte le azioni di miglioramento dei Riesami dei Cds in funzione dell'esito e dei tempi pianificati:

- circa il 77% (erano l'83% nel 2015, 70% nel 2014) sono state chiuse nei tempi pianificati con esito positivo;
- circa il 22,5% (erano il 12% nel 2015 e 13% nel 2014) sono ancora in fase di chiusura, entro o al di fuori dei tempi pianificati;
- solo lo 0,5% (erano il 4% nel 2015 e circa il 12% nel 2014) sono chiuse, ma non risolte o sospese per scelta della Scuola;

- nessuna azione si è dimostrata non direttamente attuabile (erano il 1,5% nel 2015 e il 5% nel Riesame 2014).

La crescente focalizzazione su azioni effettivamente attuabili che si evidenzia nel tempo è potenziata anche dall'interazione con le CPDS, che hanno fornito spunti per ulteriori approfondimenti e precisazioni da parte dei CdS stessi.

Secondo il Presidio, la maggior parte dei documenti di riesame, rispetto allo scorso anno, ha mostrato più coerenza tra elementi descritti in fase di analisi, aree da migliorare e azioni di miglioramento proposte per il 2017. È ancora da migliorare l'analisi delle cause, utile per rendere ancora più efficaci le «azioni di miglioramento» definite per gli anni successivi. Inoltre si segnala che all'interno di due gruppi di Riesame non sono stati coinvolti studenti come invece richiesto dall'Ateneo e dall'ANVUR.

Il Presidio ha costantemente supportato anche l'attività delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS), sul sito di ogni Scuola vi sono informazioni sulla composizione e sono accessibili le Relazioni dell'ultimo anno 2016 (per la ING3I online le relazioni degli ultimi tre anni accademici).

Il NV non ha avuto ancora modo di incontrare i coordinatori delle CPDS, azione prevista nel piano delle audizioni, ma ha potuto rilevare alcuni aspetti dalla lettura delle Relazioni e dalla Relazione del Presidio AVA:

- analogamente agli altri anni, dalla lettura delle relazioni delle CPDS 2016, si evidenzia un discreto livello di omogeneità, con alcune significative differenze di impostazione della scrittura dei documenti visto che non tutte utilizzano il format minimo predisposto dal Presidio AVA e non sempre l'analisi dei vari CdS è esaustiva in tutti gli aspetti del format.
- è evidente una maggiore attenzione verso azioni di miglioramento "effettivamente gestibili", sottoposte al vaglio dei Presidi delle Scuole che ne hanno dato riscontro nelle loro Relazioni.
- nel caso in cui la composizione delle Commissioni presenti molti corsi di studio o un ridotto numero di studenti può essere difficile la restituzione puntuale delle criticità (ad es. la CPDS della Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione deve occuparsi di 31 corsi su 61 attivi nel 2016/17).
- i rilievi mossi dalle CPDS ad alcuni gruppi di riesame (9 per la Scuola del Design, 5 per AUIC e 4 per Ing. Industriale e dell'Informazione) sono stati recepiti dagli stessi, le relazioni sono state riviste e rinviate alle Commissioni.
- il grado di partecipazione degli studenti è disomogeneo (Design solo 2 studenti effettivamente coinvolti) e ciò potrebbe rendere problematico capire quanto gli studenti siano informati e consapevoli del sistema di qualità adottato dall'Ateneo.
- non vengono individuate buone pratiche, solo AUIC inserisce fra le azioni di miglioramento: Individuare le migliori pratiche nella predisposizione dei riesami annuali dei CDS per successiva condivisione da parte di tutti i gruppi di riesame della Scuola.

Si ricorda che le Relazioni delle CPDS, secondo quanto previsto dalla normativa (art.13 del d.Lgs. 19/2012), dovrebbero contenere proposte operative anche al Nucleo di Valutazione fornendo indicazioni per il "miglioramento della qualità e dell'efficacia delle strutture didattiche, anche in relazione ai risultati ottenuti nell'apprendimento, in rapporto alle prospettive occupazionali e di sviluppo personale e professionale, nonché alle esigenze del sistema economico e produttivo".

Il Nucleo valuta molto positivamente che nel modello AVA di Ateneo sia previsto il coinvolgimento diretto dei Presidi delle Scuole, che riesaminano ed esprimono le proprie valutazioni rispetto alle azioni di miglioramento proposte dalla CPDS, formulando eventuali proposte condivisibili a livello di Ateneo in una breve relazione trasmessa al Nucleo di Valutazione e al Presidio AVA entro il mese di marzo 2017. Nelle Relazioni 2017 dei Presidi, sono state proposte una serie di azioni di miglioramento a livello di Scuola e di Ateneo, condivise in Giunta (la Scuola AUIC invierà la relazione ai rappresentanti degli studenti e a tutti i docenti titolari di un insegnamento).

Per quanto riguarda il livello di coinvolgimento degli studenti, sono rappresentati in diversi organi di Ateneo come ampiamente descritto nella sezione del sito web di Ateneo dedicata, che contiene anche una infografica sui vari ruoli ricoperti.

https://www.polimi.it/fileadmin/user_upload/Studenti/rappresentanti-e-associazioni/infografica_rappresentanza_studentesc

L'Ateneo ha attivato una Commissione permanente studenti (D.R. 21/AG del 1 marzo 2005) con funzioni istruttorie e consultive in materia di tasse e contributi, tematiche sul diritto allo studio, iniziative culturali e sociali degli studenti e miglioramento dei servizi agli studenti, ferme restando le competenze di SA e CdA, e ha attivato fin dal 2012 l'ufficio del Difensore degli Studenti.

<https://www.polimi.it/studenti/contatti/difensore-degli-studenti/>

Nell'ambito del processo di assicurazione della qualità, il Presidio AVA ha analizzato i risultati di un questionario on line somministrato nel periodo 15–22 aprile 2016 agli studenti coinvolti nel Riesame, il numero complessivo di rispondenti è stato di 37 con una percentuale di risposta pari al 56.9 % (popolazione = 65 invitati). Ferme restando tutte le implicazioni legate alla ridotta dimensione del campione, i risultati del questionario, secondo il Presidio, potrebbero tradursi in suggerimenti da fornire ai coordinatori prima dell'avvio delle attività per valorizzare al meglio il ruolo degli studenti, una volta compreso, tramite qualche domanda informale a quale profilo potrebbero appartenere gli studenti scelti per il gruppo di Riesame. E' praticamente impossibile effettuare un'azione di formazione/informazione collegiale per gli studenti dei gruppi di Riesame e contemporaneamente troppo dispendiosa l'ipotesi di incontri dedicati per ogni corso di studio.

Il Nucleo considera molto rilevante l'attenzione dedicata al ruolo degli studenti dal Presidio AVA, che ha previsto anche una azione specifica per il 2017 di supporto al Delegato alla Didattica per fornire un riscontro agli studenti in seguito alla rilevazione dell'opinione degli studenti, in modo da renderli partecipi dei processi decisionali concernenti la qualità della formazione.

Il Nucleo valuta positivamente anche l'operato del Presidio rispetto all'attività informativa (help desk tramite email e telefonate e incontri ad hoc) e formativa realizzata.

L'audit formativo" organizzato ad ottobre 2016, con la collaborazione del precedente Nucleo, come ben evidenziato dalla Relazione del Presidio, ha consentito di individuare alcuni punti di forza e di debolezza del sistema, poi condivisi con Rettore e Delegato della didattica che ha approntato un piano di azioni di miglioramento.

Da segnalare, infine, sempre in tema di formazione il percorso formativo che si è svolto il 5 e 7 luglio, organizzato dal Presidio AVA e dall'Area risorse umane, orientato all'analisi delle nuove linee guida AVA (AVA 2.0) "Nuovi requisiti e procedure per l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio" che ha visto la partecipazione di due docenti esterni esperti e di oltre 90 fra personale tecnico amministrativo e docente di Ateneo e 6 studenti. L'obiettivo delle due giornate formative è stato quello di approfondire e leggere in chiave integrata i diversi requisiti e in preparazione della futura visita in loco della CEV di ANVUR.

Il Nucleo condivide a pieno anche l'iniziativa, programmata dal Presidio AVA, di portare a sistema la disseminazione delle buone pratiche AQ e migliorare la documentazione delle iniziative relative ai processi di AQ, attraverso la creazione di uno spazio condiviso (intranet) per garantire la maggior permeazione del sistema di AQ nei CdS/Dipartimenti e la sua diffusione in Ateneo. Lo spazio condiviso permetterà anche la disponibilità per tutto l'Ateneo della documentazione relativa al sistema AQ e la condivisione delle buone pratiche.

Il Nucleo intende collaborare in questo senso, prima di tutto avviando il piano delle audizioni dei corsi di studio che sarà motivo di sensibilizzazione non solo di tutti gli attori direttamente coinvolti nel processo AVA, ma anche di promozione della cultura dell'assicurazione della qualità con altri docenti e studenti. Maggiori dettagli sul piano di audizioni verranno riportati nel capitolo successivo.

Per quanto riguarda l'analisi del sistema di AQ di Ateneo sulla base dei dati raccolti e degli indicatori ANVUR, il Nucleo ha deciso di non soffermarsi sugli aspetti di sostenibilità dell'offerta formativa e all'attrattività dell'offerta formativa, che non appaiono critici e di cui si riportano solo alcune brevi considerazioni. È bene ricordare tra l'altro, che in Ateneo sono attualmente in discussione alcune riflessioni (cfr delibera SA del 23 ottobre 2017) sulla formazione, fra cui la selezione attraverso il test on line, i numeri programmati, i meccanismi di selezione alla LM, le attività integrative, la programmazione dell'orario e delle aule, che il Nucleo avrà modo di valutare nel prossimo futuro.

In linea con le indicazioni ministeriali, la programmazione dell'offerta formativa di Ateneo ha seguito una logica di razionalizzazione dei corsi di studio (da 64 corsi nell'a.a. 2012/13 si è passati a 61 corsi nell' 2016/17 e nell'a. a 2017/18 a 63) e di orientamento all'internazionalizzazione.

A seguito delle novità introdotte dal DM 987/2016, è stata svolta dal MIUR una verifica ex post della docenza sui corsi dell'a. a 2016/17 e l'Ateneo ha individuato per i 5 corsi che evidenziavano carenze i 12 docenti necessari. Per l'offerta 2017/18 sono stati individuati tutti i docenti di riferimento per i 63 corsi e non si prevedono criticità per il mantenimento delle soglie.

Oltre ai requisiti sulla docenza sono rispettati anche tutti gli altri requisiti di trasparenza e strutturali, su questi ultimi occorrerà dedicare particolare attenzione in futuro, visto il rilevante progetto di riorganizzazione degli spazi dopo la chiusura della sede di Bovisa-Architettura e il trasferimento nella sede di Leonardo.

Il confronto (All. Sezione 1 Cap. 1) fra l'andamento delle immatricolazioni dell'a.a 2016/17 rispetto all'a.a 2015/16 del Politecnico di Milano e degli altri atenei italiani, limitatamente al complesso dei corsi di ingegneria, architettura e design e accorpando i due livelli, evidenzia che nel complesso, il nostro peso aumenta (dal 16,9% al 17,5%), principalmente grazie all'incremento degli ingegneri (a fronte di un dato nazionale in lieve flessione), e anche degli architetti (il cui numero è in lieve aumento a fronte di una flessione a livello nazionale), nonostante l'incidenza dei designer sia in flessione (essendo qui stabile, ma in aumento altrove).

In termini di attrattività da Atenei esteri, le LM dell'area del Design sono tornate al 32%, poco sotto il livello di due anni fa, dopo il picco del 40% dello scorso anno, in conseguenza del notevole incremento degli immatricolati italiani (+100, mentre il numero di stranieri è calato di 8), superate da quelle di architettura (dove, al contrario, gli stranieri sono aumentati di 112 unità e gli italiani sono diminuiti di 25), giunte al 36%; in aumento anche l'incidenza di stranieri su ingegneria, passata dal 19% al 22%.

L'area del Design mostra una grande attrattività da altri atenei italiani (21%), cosa che sembra correlata al fatto che, dei dieci altri atenei che offrono corsi di design magistrali, nessuno è "in tripla cifra" per numero di immatricolati (e solo quattro arrivano a 50). Anche la presenza di docenti stranieri nelle LM è in aumento; coloro, con cittadinanza estera, che hanno impartito almeno un modulo sono passati dall'1,1% dell'a. a 2011/12 al 4,8% dell'a. a 2016/17.

Per le lauree triennali la presenza degli studenti stranieri si mantiene stabile al 5%, confermando un orientamento all'internazionalizzazione focalizzato più sulla laurea di secondo livello. Nell'a.a. 16/17 sono attivati nelle LM 24 corsi in inglese, 8 corsi con un percorso parallelo, 4 corsi in italiano.

Le carriere degli studenti, costantemente monitorate oramai dall'a.a. 2000/01 anno di avvio nei nuovi ordinamenti in Ateneo, mostrano una riduzione degli abbandoni al primo anno, assestata poco oltre il 10% per Ingegneria e Architettura, e tra il 5 e il 10% per Design (su un totale di abbandoni, negli anni, ora stimabili intorno al 30% per ingegneria, al 25% per architettura e al 15% per design), e una quota di laureati regolari rispetto agli immatricolati, per la coorte in ingresso nell'a.a 2013/14, in aumento, del 42% per Ingegneria, del 50% per Architettura, del 72% per Design.

Per le LM (coorte in ingresso nel 2014/15) si riscontrano percentuali di regolarità in lieve calo per ING (60%), in lieve aumento per Architettura (60%), stabile per Design (55%). Gli abbandoni risultano contenuti in tutte le aree, intorno al 3% al primo anno e stimabili al 10% complessivamente.

Per quanto riguarda la disponibilità dei dati messi a disposizione dei gruppi di Riesame e delle CPDS è molto ampia e dettagliata, ma risulta spesso di difficile consultazione poiché viene fornita su file Excel inviati via email dal Presidio AVA o reperibili in una sezione riservata del portale di Ateneo. Alcuni dati ed indicatori sono poi disponibili sul sito web del Nucleo oppure, per ogni corso di studi, nella sezione dedicata ai Manifesti.

Il Nucleo non ha condotto ad oggi una analisi degli indicatori ANVUR, ma prende atto che è in corso di svolgimento un'attività di controllo e verifica dei dati utilizzati e trasmessi dall'Ateneo attraverso l'Anagrafe Nazionale degli Studenti. Tale attività è stata avviata a marzo 2017, su iniziativa del Direttore Generale, da un gruppo di lavoro integrato che vede il coinvolgimento di vari uffici dell'Amministrazione centrale, fra cui il Servizio studi che ha un ruolo di coordinamento. Si ritiene utile ricordare che il Presidio AVA ha trasmesso all'ANVUR una breve nota (anche sulla base di suggerimenti pervenuti dalle Scuole) su alcuni aspetti metodologici di calcolo della variabile Iscritti per la prima volta ad una laurea magistrale e Immatricolati puri, sottolineando alcune peculiarità del processo didattico di Ateneo che condizionano il calcolo degli indicatori.

Come già evidenziato in passato, i servizi agli studenti sono oggetto di costante attenzione da parte dell'Amministrazione e vengono annualmente monitorati mediante specifiche indagini di customer satisfaction rivolte agli utenti.

Dallo scorso anno, sulla intranet di Ateneo è stato pubblicato un piano di azioni rispetto ad alcuni elementi evidenziati

come maggiormente critici dagli utenti nelle indagini di customer satisfaction 2015, in particolare, rispetto ad alcune criticità che nei vari anni tendevano a ripetersi (comfort termico delle aule, arredi degli spazi di studio e sicurezza personale, servizi di ristorazione, servizi di rete, adeguatezza degli orari di apertura degli sportelli della segreteria studenti). Tale documento ha permesso di dare riscontro all'utenza circa l'importanza delle customer, nonché di mettere in campo azioni volte ad un miglioramento dei servizi erogati.

Dall'a.a 2016/17 a seguito della segnalazione dell'OIV è stato adottato un nuovo questionario on line per la rilevazione della soddisfazione degli studenti rispetto ai servizi erogati dall'amministrazione. Rispetto al passato è stato ridotto il numero dei quesiti, è stato reso obbligatorio per tutti gli studenti iscritti all'ultimo anno del corso di studio, ponendo pari a 5 il livello di piena soddisfazione su una scala di valutazione [1-6].

Il numero di rispondenti è stato quindi pari a 11.407 con una percentuale di rispondenti al 98,1%, di cui il 16,2% di cittadinanza straniera (il 69% appartiene all'area di Ingegneria, il 19,4% ad Architettura e il 11,6% all'area di Design).

L'esito delle rilevazioni sui servizi è parte integrante della valutazione della performance organizzativa, ha un peso del 20% sulla valutazione del risultato del DG, e a cascata ricade anche sulle altre posizioni di ruolo. Di norma viene considerato pari a 4 come valore target, mentre un punteggio pari o superiore a 5 viene considerato eccellente.

Da un'analisi generale, emerge che i valori medi più bassi (al di sotto del 3) riguardano, la segreteria studenti, per quanto concerne il tempo di attesa e gli orari ridotti di apertura, e l'ambiente fisico per la carenza di spazi studio. In entrambi gli ambiti, sono gli studenti italiani a fornire giudizi un po' più negativi rispetto al contingente straniero, questo potrebbe dipendere dal differente livello di servizi dei vari paesi di provenienza.

Riguardo invece a valori medi al di sotto del 4, ma superiori a 3, i servizi che presentano un giudizio un poco inferiore al target sono:

-la ristorazione e distributori con un punteggio medio di soddisfazione pari a 3,35 in particolare riguardo al rapporto qualità/prezzo e alla varietà di prodotti;

-la segreteria studenti con un punteggio medio pari a 3,58, relativamente a: procedura di iscrizione, di gestione dei piani di studio, e tasse;

-i servizi di rete con un punteggio medio pari a 3,60 per la connettività e la presenza prese di rete;

- l'ambiente fisico con un punteggio medio pari a 3,87 per la sicurezza degli ambienti e la presenza di materiale di consumo;

-il servizio comunicazione con un punteggio medio pari a 3,90 in particolare con riferimento al ruolo delle rappresentanze studentesche, ai servizi allo studente di tutorato e counselling psicologico e alle attività proposte dalle Associazioni studentesche attive in Ateneo;

- infine, il servizio poliprint con un punteggio medio pari a 3,98 per il tempo di attesa.

In linea generale, lo studente straniero esprime una maggior soddisfazione rispetto ai servizi precedentemente citati, quasi sempre con una valutazione anche superiore a 4, tranne per la ristorazione e distributori e il servizio di segreteria, mentre rimane un po' più negativo il giudizio dato dagli studenti italiani.

I restanti Item presentano valutazioni positive e sopra la media.

Fonti documentali

- Piano strategico 2017-2019
- Politica della Qualità
- Piano Integrato della Performance 2017-2019
- Politica e programmazione didattica (gennaio 2017)
- Relazione annuale Presidio Ava 2016 (maggio 2017)
- Organizzazione del sistema AQ interna (All. 1 Relazione Presidio Ava)
- Stato attuazione del Sistema di AQ interna rispetto a AVA 2.0 (All. 2 Relazione Presidio Ava)
- Assicurazione Qualità della didattica (febbraio 2015- doc Presidio Ava)
- Matrice delle responsabilità (febbraio 2016 - doc Presidio Ava)
- Rapporti riesame annuale 2016
- Assicurazione Qualità della ricerca (doc Presidio Ava - ottobre 2014)
- Linee Guida per la relazione annuale delle Commissioni Paritetiche (novembre 2016)
- Relazioni CPDS 2016

- *Linea guida per la relazione annuale dei Presidi (gennaio 2017)*
- *Relazioni dei Presidi 2017*
- *SUA-CdS 2016/17 e 2017/18 e Scheda Indicatori di Ateneo*

Documenti allegati:

- Allegato sezione I cap.1.pdf [Inserito il: 31/10/2017 16:15]

2. Sistema di AQ a livello dei CdS

Per la compilazione della Scheda SUA-CdS il Presidio svolge un supporto per i CdS e una attività di coordinamento con gli altri uffici coinvolti molto intensa, che va dalla revisione dei documenti da inserire nella SUA-CdS (scadenziario offerta formativa, mappatura delle responsabilità, infrastrutture) e dei testi delle parti generali (Sezioni B, C e D) ad incontri mirati con i soggetti interessati, oltre che alla costante e continua attività di help desk. Per la compilazione della SUA-CdS 2016/17 la revisione della sezione A è stata affidata alle Scuole per poter mantenere uno stretto contatto con i coordinatori di cds, tuttavia non tutte le parti risultano aggiornate, pertanto per la SUA-CdS 2017/18 è stato attuato un monitoraggio più intenso in itinere.

Per l'approfondimento della tematica sui risultati di apprendimento attesi, il Presidio ha costituito (come previsto nelle azioni di miglioramento 2016) un gruppo di lavoro con alcuni coordinatori di corsi di studio volontari, per ricercare opportune modalità per definire obiettivi e risultati di apprendimento attesi (prima a livello di corso di studio e poi di singolo insegnamento) utili alla valutazione della coerenza del percorso formativo del corso di studio. Il gruppo di lavoro ha visto coinvolti, oltre al Presidio AVA e al Delegato alla Didattica, 7 CdS; ha portato alla definizione di un format condiviso, e si è in attesa dell'adeguamento al format da parte dei CdS sperimentatori in modo da proporre a tutti gli altri CdS degli esempi utili per la definizione dei propri risultati di apprendimento attesi.

Per quanto riguarda la consultazione con le principali parti interessate ai profili culturali/professionali in uscita (studenti, docenti, organizzazioni scientifiche e professionali, esponenti del mondo della produzione), il Presidio ha lavorato in questi anni insieme al Career service, sensibilizzando i corsi di studio all'utilizzo del modulo "Ascolto del mondo del lavoro" all'interno della Scheda SUA-CdS, che viene predisposto per ciascun corso di Studio sulla base dell'elenco delle aziende/studi professionali/associazioni presenti in Ateneo, in occasione di eventi specifici di incontro studenti e docenti dei corsi di studio, e di ulteriori contatti forniti dai coordinatori/referenti AQ. A partire dal mese di settembre, l'Associazione Alumni d'intesa con il Delegato della didattica, ha avviato una serie di 5 focus group fra docenti delle 4 Scuole dell'Ateneo e Alumni. Tutti i corsi di studio coinvolti hanno ricevuto un report dettagliato da utilizzare per il rapporto di riesame ciclico che si concluderà entro il mese di ottobre. Alla luce dell'esperienza svolta, sarà senza dubbio importante valutare la possibilità di strutturare l'iniziativa quale alternativa alla costituzione di un vero e proprio Comitato di Riferimento.

In accordo con la Governance di Ateneo, il Nucleo ha programmato 12 audit dei corsi di studio nel corso di questo a.a. 2017/18, suddividendoli in 3 momenti dell'anno, tra la fine del 2017 e la prima metà del 2018, così che il Nucleo possa poi fornire un riscontro all'Ateneo nel mese di luglio 2018. Il Presidio Ava collaborerà attivamente con il Nucleo di Valutazione nello svolgimento dei vari audit.

Nella scelta dei corsi di studio, si è tenuto conto, per quanto possibile, di alcune indicazioni dei Presidi delle Scuole, del Delegato della didattica e del Presidio AVA, con un criterio di rappresentatività che tenesse conto delle dimensioni delle 4 Scuole, delle 3 macroaree (Ingegneria, Architettura e Design) e dei diversi livelli delle sedi e dei corsi di studio (L, LM, e C.U.). Il calendario delle audizioni, condiviso con tutte le parti interessate è il seguente:

21-22 novembre

Scuola di Architettura Urbanistica e Ingegneria delle costruzioni

- *Ingegneria Edile – Architettura (sede di Lecco) corso di laurea a ciclo unico*
- *Ingegneria dei sistemi edilizi (sede di Milano) corso di laurea magistrale*

Scuola di Ingegneria civile, ambientale e territoriale

- *Ingegneria civile (sede di Milano) corso di laurea triennale*
- *Civil Engineering for risk mitigation (sede di Lecco) corso di laurea magistrale*

22-23 marzo

Scuola del Design

- *Design del prodotto industriale (sede di Milano) corso di laurea triennale*
- *Design della comunicazione (sede di Milano) corso di laurea magistrale*

Scuola di Ingegneria industriale e dell'Informazione

- *Ingegneria Informatica (sedi Milano, Cremona, Como) corso di laurea triennale*
- *Chemical Engineering – Ingegneria Chimica (sede di Milano) corso di laurea magistrale*

17-18 maggio

Scuola di Ingegneria industriale e dell'Informazione

- *Ingegneria Gestionale (sede di Milano, Cremona) corso di laurea triennale*
- *Aeronautical Engineering - Ingegneria Aeronautica (sede di Milano) corso di laurea magistrale*
- *Ingegneria Fisica (sede di Milano) corso di laurea triennale*

Scuola di Architettura Urbanistica e Ingegneria delle costruzioni

- *Progettazione dell'Architettura (sedi Milano, Mantova, Piacenza) corso di laurea triennale*

3. Rilevazione dell'opinione degli studenti (e, se effettuata, dei laureandi)

Parte secondo le Linee Guida 2014

1. Obiettivi della rilevazione/delle rilevazioni

STUDENTI FREQUENTANTI

La ricca articolazione del quadro delle domande sulle quali gli studenti sono chiamati ad esprimere il livello di soddisfazione per gli insegnamenti frequentati (e non), consente di considerare la rilevazione dell'opinione degli studenti uno strumento di grande utilità ai fini della verifica della corrispondenza dei progetti formativi dell'Ateneo rispetto alle aspettative degli studenti.

L'elaborazione delle informazioni raccolte restituisce infatti indicazioni utili in merito alla qualità della organizzazione e dello svolgimento della didattica percepita dagli studenti in relazione a molteplici livelli: il livello dei contenuti, il livello delle modalità con le quali essi vengono sviluppati dal docente, il livello dell'organizzazione del singolo insegnamento e, infine, il livello delle risorse di supporto (tutors, spazi, attrezzature). Se correttamente analizzate, le rilevazioni dell'opinione degli studenti, proprio in quanto in grado di rendere evidenti alle strutture di coordinamento criticità puntuali, possono essere considerate uno dei riferimenti importanti per orientare i processi di miglioramento dell'offerta didattica sia a livello del singolo insegnamento, sia al livello più complesso dei corsi di studio e delle scuole. In tal senso, la rilevazione dell'opinione degli studenti è prima di tutto uno strumento privilegiato di autovalutazione dei corsi di studio. I risultati che verranno analizzati nelle sezioni seguenti riguardano solo gli studenti frequentanti.

LAUREANDI

La valutazione da parte dei laureandi del corso di studio, effettuata a partire dal 2003, è di grande utilità soprattutto per verificare la chiarezza degli obiettivi formativi dell'offerta didattica e rilevare eventuali carenze per quanto riguarda gli aspetti organizzativi.

Documenti allegati:

- Allegato 1 Questionario valutazione didattica.pdf [Inserito il: 28/04/2017 15:04]

2. Modalità di rilevazione

STUDENTI FREQUENTANTI

Dall'anno accademico 2013/14, la rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica viene effettuata online.

Il questionario (Allegato 1) è conforme alle indicazioni ANVUR, è disponibile in italiano e in inglese e prevede 5 sezioni: insegnamento, docenza, attività didattiche integrative, infrastrutture utilizzate e livello soddisfazione; è rivolto sia agli studenti frequentanti (% di frequenza dichiarata > 50%) sia ai non frequentanti con domande opportunamente differenziate.

Il questionario è anonimo, viene aperto alla compilazione a circa 2/3 del periodo di lezione (metà dicembre per il 1° semestre e metà maggio per il 2° semestre) con vincolo sull'iscrizione all'appello d'esame, viene chiuso alla fine della prima sessione (febbraio per il 1° semestre e luglio per il 2° semestre) e deve essere obbligatoriamente completato alla prima iscrizione ad un appello d'esame. All'apertura delle valutazioni del 1° e del 2° semestre è stato inviato un messaggio da parte del Nucleo ai docenti affinché invitassero gli studenti ad esprimere i loro giudizi a 2/3 dell'insegnamento, senza attendere l'iscrizione all'appello d'esame, riuscendo a massimizzare il numero delle risposte ottenute nelle prime sessioni d'esame. (Allegato 3)

Sono state effettuate le analisi delle risposte ai questionari solo degli insegnamenti inseriti nei piani di studio degli studenti iscritti all'anno accademico 2015/16, il questionario online prevede anche uno spazio per i commenti liberi, poi direttamente inviati solo al docente interessato a chiusura della prima sessione d'esame del semestre di riferimento.

Per l'a.a. 2016/17 il Nucleo ha accolto la proposta degli studenti di revisione del questionario della valutazione della didattica, che prevede:

- l'inserimento nella sezione relativa agli insegnamenti diversi dai monodisciplinari di un quesito specifico analogo al Q11 "Il materiale è stato indicato e/o fornito per tempo dal docente?"
- l'inserimento nell'elenco dei suggerimenti dell'opzione "migliorare il coordinamento fra i vari moduli, se previsti".

LAUREANDI

Il questionario online viene proposto agli studenti all'atto dell'iscrizione all'esame di laurea, la compilazione è obbligatoria.

Il questionario attualmente utilizzato (Allegato 2/2bis) prevede 19 quesiti ed include uno spazio per i commenti liberi degli studenti. Vengono richieste informazioni sulla regolarità della frequenza e un giudizio su vari aspetti dell'esperienza formativa in via di conclusione. In particolare, si intende verificare la soddisfazione generale sull'intero percorso di studi appena concluso, attraverso giudizi sulle strutture didattiche (aule, laboratori, biblioteche, postazioni informatiche, ecc.), sull'organizzazione della didattica (adeguatezza dei crediti, orario di lezione, organizzazione degli esami, tirocini e stage, eccetera), sul livello di apprendimento.

Documenti allegati:

- Allegato 2 bis Questionario Laureandi ENG.pdf [Inserito il: 28/04/2017 15:05]
- Allegato 2 Questionario Laureandi ITA.pdf [Inserito il: 28/04/2017 15:05]

3. Risultati della rilevazione/delle rilevazioni

STUDENTI FREQUENTANTI (Allegato 3)

1) Grado di copertura degli insegnamenti nella rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti

Nell'anno accademico 2015/16 sono stati attivati 2.672 insegnamenti tutti sottoposti a valutazione, la somma degli iscritti a tali insegnamenti (solo corsi di laurea, al netto dei corsi singoli) è pari a 258.440, il 65,1% degli studenti (168.313/258.440) si è dichiarato frequentante, il 15,9% (41.085/258.440) non frequentante, mentre il 20,0% (49.042/258.440) non ha compilato il questionario entro la chiusura della prima sessione di esami (febbraio 2016 per il 1° sem. e luglio per il 2° sem.), scadenza fissata per l'analisi dei risultati.

I dati analizzati dal Nucleo si riferiscono pertanto solo agli esiti dei questionari compilati dagli studenti frequentanti entro febbraio 2016 per il 1° sem. e luglio per il 2° sem. (168.313 schede raccolte, per i 1.413 insegnamenti dei corsi di laurea triennale, 1.228 di laurea magistrale e 31 per il corso a ciclo unico).

2) Rapporto questionari compilati/questionari attesi

Il rapporto fra il numero degli studenti che si dichiarano frequentanti e il numero totale degli iscritti all'insegnamento (Allegato 3) per le lauree triennali è in media pari al 66%, si registra nella Scuola di Design il dato più elevato (81,6%). Per i corsi di laurea magistrale il rapporto fra il numero degli studenti che si dichiarano frequentanti ed il numero totale degli iscritti all'insegnamento è meno elevato (63,5%), la Scuola del Design presenta la percentuale più alta (79,4%).

3) Livelli di soddisfazione degli studenti frequentanti

I giudizi sui livelli di soddisfazione sono relativi a 5 ambiti:

- Interesse e Soddisfazione complessiva (Q1 e Q20)
- Insegnamento (Q2, Q3, Q4, Q5, Q6)
- Docenza (Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13)
- Attività didattiche integrative (Q14, Q15 Q16)
- Infrastrutture (Q17, Q18, Q19)

Le tabelle dell'Allegato 3 contengono i valori medi dei giudizi (su una scala da 1-4 dove 1 corrisponde alla minima soddisfazione e 4 alla massima soddisfazione) per ogni corso di studio in relazione ai 20 quesiti proposti e il confronto con l'anno precedente, sia per le lauree triennali che magistrali. Sono riportati inoltre i valori minimi e massimi ottenuti a livello di corso di laurea triennale e magistrale e il numero di corsi di studio con media di risposte negative superiore alla media di Ateneo.

Per i corsi di laurea triennale, in generale si può constatare un miglioramento dei valori medi di Ateneo per ogni quesito rispetto all'a. a 2014/15, tuttavia se si considera il numero dei corsi che presentano valori inferiori rispetto alla media di Ateneo, per molte domande si rilevano percentuali superiori al 50% e alcune criticità in relazione al carico didattico, alle conoscenze preliminari, alla capacità motivazionale del docente, all'adeguatezza delle infrastrutture.

L'unica domanda con un valore medio di Ateneo inferiore a 3, pari a 2.91 (era il 2,87) e una alta variabilità dei giudizi negativi (da 16.3% a 36.8%) è la Q2 "Le conoscenze preliminari da me possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati".

Per il quesito sul carico didattico Q5, si contano 23 corsi di studio con media complessiva inferiore a quella di Ateneo al 3.03 (era 3.04) e una variabilità delle valutazioni negative dal 12.2% al 37.1% (era 14.2% e 28.1%).

La domanda 7 sulla capacità del docente di stimolare l'interesse verso la disciplina ottiene la media del 3.06 (era 3.04), solo 15 i corsi di studio che non la raggiungono rispetto ai 23 della rilevazione precedente, ma la variabilità dei giudizi negativi varia dall'11.5% al 31.0%.

Rispetto ai quesiti sull'adeguatezza delle aule, degli spazi e delle attrezzature per le attività didattiche integrative, benché i valori medi siano superiori al valore 3 e in lieve miglioramento, è elevata la variabilità delle valutazioni negative che nei valori massimi supera il 30% ed è in peggioramento rispetto all'a.a. 2014/15. Dalla sintesi presente nell'Allegato 3 appare che nell'a. a. 2015/16 le medie delle risposte sono tutte aumentate a meno di quelle relative agli spazi che risentono del trasferimento dei corsi dalla sede di Milano Bovisa a quella di Milano Leonardo.

Q17 – "Nelle aule dove si svolgono le lezioni si segue bene?", 14 corsi sono sotto la media di Ateneo al 3.08; variabilità delle valutazioni negative dall'8.7% al 39.2% (era 10.6% e 31.7%).

Q18 – "Nelle aule in cui si svolgono le lezioni si trova sempre posto?", 17 corsi non raggiungono la media complessiva al 3.32 (erano 12 i corsi sotto la soglia al 3.31); la percentuale di giudizi critici varia dal 1.2% al 31.3% (era 3.2% e 26.2% nel 2014/15).

Q19 – "I locali e le attrezzature per le attività didattiche integrative sono adeguati", media al 3.17 (era 3.13) con variabilità delle valutazioni negative dal 6.1% al 31/8% (era 7.4% e 24.4%). Come per l'a.a. 14/15 i corsi sotto soglia sono 16.

Possibili margini di miglioramento anche rispetto alla presenza di ripetizioni non necessarie negli insegnamenti seguiti (Q4), con 26 corsi sotto la media del 3.14 (era 3.13 con 24 corsi) e variabilità delle valutazioni critiche dal 11.1% al 27.1%.

La stessa variabilità si ripropone per il quesito Q6 sull'adeguatezza del materiale didattico che mostra una media al 3.10 (era 3.08) e 20 corsi di studio sotto soglia.

La soddisfazione complessiva ottiene la media del 3.07 (era 3.04), sono 18 i corsi di studio sotto soglia con variabilità critica dal 10.6% al 29%.

Gli esiti della valutazione dei corsi di laurea magistrale mostrano in generale un lieve miglioramento delle medie complessive, ma nel contempo, i giudizi critici rispetto a molti quesiti registrano un incremento nei valori massimi. Ai punti di attenzione già segnalati per i corsi di laurea triennale, si aggiungono gli aspetti sull'utilità della frequenza alle lezioni e sull'efficacia degli esercitatori/tutors.

Le domande che registrano le medie più basse sono la Q5 sul carico didattico, 3.01(era 3.0) con 20 corsi sotto questa soglia, e la Q4 sulla presenza di ripetizioni non necessarie negli insegnamenti: media 3.03 con 19 corsi sotto soglia. Per la soddisfazione complessiva si registra la media del 3.08 (era 3.06 nel 2014/15) e sono 19 i corsi che non la raggiungono (erano 16).

Come per l'a.a 2014/15 per i corsi di laurea magistrale si è ritenuto opportuno approfondire l'analisi sugli insegnamenti erogati in inglese (Allegato 3) Sono state pertanto considerate le risposte ai quesiti Q2 (adeguatezza delle conoscenze preliminari), Q5 (carico di studio) e Q20 (soddisfazione complessiva) degli studenti iscritti alle LM nell'a.a. 2015/16, secondo cittadinanza italiana/ straniera.

Il focus realizzato nel 2014/15 considerava solo gli studenti in ingresso al primo anno, mentre per i dati 2015/16 sono stati considerati tutti gli studenti iscritti.

In linea generale le medie complessive relative ai quesiti sul carico didattico e sulla soddisfazione sono migliorate, Q5 3.01 (era 2.96) e Q20 3.07 (era 3), mentre per quel che concerne l'adeguatezza delle conoscenze preliminari Q2 si passa dal 3.19 del 2014/15 al 3.16.

Si conferma inoltre la maggior soddisfazione degli studenti stranieri rispetto agli italiani, Q2 – ita 3.12/est 3.21, Q5 – ita 2.88/est 3.19, Q20 – ita 2.95/est 3.24.

Gli insegnamenti erogati in inglese che ottengono medie complessive e valutazioni degli studenti italiani inferiori al 3.0 in tutti i quesiti di cui sopra, fanno capo ai corsi di studio di Biomedical engineering e Management of Built Environment.

I dati relativi alle LM, riguardanti le medie delle risposte fornite dagli studenti italiani e dagli studenti stranieri, mostrano una differenza sistematica sulle domande Q5 e Q20 con le medie delle risposte degli studenti italiani sempre inferiori a quelle degli stranieri. Gli esiti relativi al quesito sul carico didattico potrebbero essere comunque ricondotti alla diversa

motivazione degli studenti stranieri e fuori sede che probabilmente li porta ad accettare maggiori carichi di lavoro. Meno chiaro appare il sistematico maggiore gradimento dei corsi da parte degli studenti stranieri; un approfondimento potrebbe essere condotto rispetto a questo tema (con modalità da definire).

Meno sistematica, ma comunque interessante è la differenza alle risposte (italiani vs. stranieri) alla domanda relativa alla adeguatezza delle conoscenze preliminari che per alcune LM "non di continuità" (ad es. Ingegneria della prevenzione e della Sicurezza nell'industria di processo e Management of Built Environment) appare giustificabile; al contrario per le lauree maggiormente "in continuità" il fatto che gli studenti italiani si mostrino meno soddisfatti degli stranieri rispetto al loro bagaglio di conoscenze pregresse, potrebbe essere oggetto di riflessione specifica da parte delle Commissioni Paritetiche o dei gruppi di Riesame.

Gli esiti alla domanda Q8 (chiarezza espositiva del docente) sembrano interessanti rispetto al tema della erogazione dei corsi in lingua inglese; dai dati delle risposte si evidenzia come la chiarezza del docente sia elevata e maggiormente apprezzata dagli studenti stranieri rispetto agli italiani.

LAUREANDI (Allegati 4 e 5)

1) Rapporto questionari compilati/questionari attesi

Tutti i laureandi compilano il questionario, pertanto il numero dei questionari compilati coincide con quello dei titoli conseguiti.

Nell'anno solare 2016 si sono laureati 10.580 studenti, di cui 5.770 triennali, 142 del corso di laurea a ciclo unico, 4648 laureati specialistici/ magistrali biennali, 20 laureati "vecchio ordinamento".

I dati vengono rielaborati separatamente per le lauree triennali e magistrali e riferiti al corso di laurea "a fine carriera" (che non sempre coincide con quello di inizio carriera).

2) Livelli di soddisfazione dei laureandi

Per quel che concerne la soddisfazione complessiva, l'87% degli studenti di laurea triennale valuta positivamente il corso di studi e 18 corsi (erano 16 nel 2015) ottengono una percentuale di giudizi non positivi superiore alla media di Ateneo.

Per i corsi di laurea magistrale, il livello di soddisfazione complessiva si conferma all'89% con 23 corsi di studio con percentuali di valutazioni negative al di sopra della media di Ateneo.

Corsi di Laurea Triennale - Allegato 4

La soddisfazione generale (Q15) appare elevata: l'87% (era 86% nel 2015) dei laureandi si ritiene soddisfatto del corso di studi frequentato e la percentuale degli studenti che esprimono giudizi positivi non scende mai al di sotto del 76% (era 74%). La media dei giudizi negativi è pari al 13% (era 14%) e 18 corsi di studio presentano un valore superiore. Rispetto alla domanda (Q16) "Se potesse tornare indietro nel tempo, si iscriverebbe nuovamente all'università?", il raffronto con il 2015 non evidenzia particolari scostamenti: l'85% si iscriverebbe ancora al Politecnico e il 6% allo stesso corso di studi, ma in un altro Ateneo; sono 18 i corsi di studio con una percentuale di laureandi che esprimono giudizi negativi superiore al valore di Ateneo (14%, e nel 2015 il 13%).

Si segnala che rispetto alla domanda (Q18) "Complessivamente, come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico", le sezioni relative alle competenze economico-gestionali, informatiche generali e informatiche specifiche registrano le più alte percentuali di laureandi non soddisfatti, rispettivamente pari al 54%, 30%, 41% (nel 2015 - 53%, 30% e 38%).

Rispetto alla Q19 "Come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico" gli studenti insoddisfatti sono pari al 52%, era 51%, per quel che concerne l'acquisizione di competenze che vertono su aspetti professionalizzanti/pratici; il 96%, era 95%, invece risulta soddisfatto rispetto all'acquisizione di competenze relative agli aspetti formativi/teorici.

Gli esiti di questi due quesiti ripropongono il quadro critico già delineato anche dall'indagine del 2014.

In generale, anche rispetto alla sostenibilità del carico di studio (Q6) si confermano i risultati del 2014 e 2015: il 73% dei laureandi triennali (era 72%) esprime un giudizio positivo, la variabilità fra corsi è molto elevata e la percentuale di

giudizi negativi va dal 4% al 52% (dal 5% al 57%). Nel 2016, 15 corsi hanno percentuali di insoddisfazione superiori alla percentuale media di Ateneo, erano 14 nel 2015 e 12 nel 2014.

Per quanto riguarda le infrastrutture (Q2), l'84% dei laureandi triennali ritiene adeguate le aule (era l'83%) ma di questi solo il 10%, come nel 2015, è pienamente soddisfatto (13% nel 2014). Elevata la variabilità fra i corsi, si passa da un valore minimo pari 2% ad un massimo del 32% di giudizi negativi (era 43% nel 2014).

I corsi di studio che registrano una percentuale di criticità superiore alla soglia media del 16% sono 16, erano 15 per il 2015 e 2014;

Rispetto alle attrezzature per le attività didattiche (Q4) il 65 % degli studenti, 67% nel 2015, esprime un giudizio positivo, tuttavia solo il 10%, come per il 2015, si ritiene pienamente soddisfatto (era 13% nel 2014 e il 19% nel 2013); i giudizi negativi variano dal 7% al 50% (3% al 52%).

Le postazioni informatiche (Q3) vengono considerate adeguate dal 25% dei laureandi con una variabilità della percentuale di studenti scontenti che va dal 13% al 78% (campo di variazione 6%-80% lo scorso anno); significativo il decremento della percentuale di studenti soddisfatti, era il 28% nel 2015, il 36% nel 2014 e 46% nel 2013.

15 corsi di studio presentano un valore superiore al valore medio di Ateneo dei giudizi negativi pari al 65% (era 63%).

Da segnalare per alcuni corsi con percentuali superiori al 25% di studenti che non hanno mai utilizzato le postazioni (media Ateneo 10%, era 8%).

Corsi di Laurea Magistrale - Allegato 5

Anche nel 2016 si conferma con l'89% l'elevato grado di soddisfazione generale (Q15) dei laureandi magistrali, i giudizi negativi variano da zero a un massimo del 22%.

L'83% dei laureandi si re-iscriverebbe al Politecnico (Q16) (82% nel 15 e nel 14), e il 7% si riscriverebbe allo stesso corso di studi, ma in un altro Ateneo. Sui 44 corsi di studio considerati, 17 (erano 18 nel 2015 e 15 nel 2014) presentano una percentuale di giudizi negativi superiori alla soglia del 14% (era 15%).

Come per le triennali rispetto alla domanda (Q18) "Complessivamente, come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico", vi è una prevalenza di valutazioni negative in relazione all'acquisizione delle competenze economico-gestionali - 55%, informatiche generali - 27% e informatiche specifiche - 38% (rispettivamente nel 2015 - 55%, 28% e 36%).

Anche rispetto alla Q19 "Come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico per quanto riguarda gli aspetti formativi/teorici e gli aspetti professionalizzanti/pratici" è al 50% (era 49%) la percentuale di studenti insoddisfatti per quel che concerne l'acquisizione di competenze professionalizzanti/pratiche (per gli aspetti formativi/teorici si conferma la percentuale di soddisfazione al 96%).

In relazione alla sostenibilità del carico di studio (Q6) prevale anche per le magistrali un giudizio non esente da criticità, il 77% di laureandi è soddisfatto (era il 78% e ancora prima il 79%); ma è alta la variabilità di giudizi negativi, da 0% a 63% (nel 2015 dal 3% al 49%); sono 7 i corsi che hanno una percentuale negativa dal 40% al 63%, e complessivamente 14 i corsi di studio (erano 19) con media negativa superiore alla media di Ateneo al 23% (22% nel 2015).

Per quel che concerne l'adeguatezza delle aule (Q2), l'87% degli studenti esprime un giudizio positivo (era l'86% e l'83% nelle due ultime indagini); alta variabilità da zero al 29% di giudizi negativi, 10 corsi al di sopra della percentuale media negativa pari al 13% (era il 14%).

Le attrezzature (Q4) sono giudicate positivamente dal 63% degli studenti (era il 64% nel 2015 e il 65% l'anno precedente), i giudizi negativi variano dal 0% al 67 % (58% nel 15) con 18 corsi sopra la media (erano 19 e prima ancora 17).

Per quel che concerne le postazioni informatiche (Q3), con la percentuale di soddisfazione al 25%, si conferma il livello di criticità già registrato per le triennali e la progressiva contrazione delle valutazioni positive (26% nel 2015, 32% nel 2014 e 40% nel 2013), mentre il 59% considera inadeguate le postazioni (era il 61% nel 2015 e il 53% nel 2014); elevata la variabilità dal 35.5% al 79% con 19 corsi di studio al di sopra della media critica di Ateneo (erano 24 e 18 nel

2014).

Documenti allegati:

- Allegato 3_valdid1516.pdf [Inserito il: 28/04/2017 15:05]
- Allegato 4 laureandi LT2016.pdf [Inserito il: 02/05/2017 10:32]

4. Utilizzazione dei risultati

Diffusione dei risultati all'interno dell'Ateneo. Azioni di intervento promosse a seguito degli stimoli provenienti dal monitoraggio degli studenti frequentanti

STUDENTI FREQUENTANTI

I dati di sintesi delle risposte ottenute e il dettaglio dei singoli docenti della Scuola vengono trasmessi dal Servizio studi ai Presidi delle Scuole due volte l'anno (subito dopo il I semestre e dopo il II semestre).

Ogni docente può consultare l'esito della valutazione degli insegnamenti che ha tenuto nel semestre di riferimento, attraverso un report (formato PDF) reso disponibile sul portale personale ad accesso riservato. L'esito del giudizio medio espresso dagli studenti (alto, medio, basso) rispetto alla soddisfazione complessiva dell'insegnamento/modulo di corso integrato viene poi pubblicato nella scheda docente, accessibile nel sito web di Ateneo:

<http://www.polimi.it/corsi/docenti/>

Tale giudizio può essere eventualmente riclassificato dal Preside, secondo quanto stabilito dal Senato accademico nel giugno 2007 secondo la seguente fascia di classificazione:

- A insegnamenti con valutazione media non superiore a 2;
- B insegnamenti con valutazione media superiore a 2 ma inferiore a 3;
- C insegnamenti con valutazione media non inferiore a 3.

*I dati post riclassificazione vengono utilizzati nel modello di ripartizione delle risorse dei punti organico fra i dipartimenti. A questo fine, secondo i criteri deliberati dal Senato accademico (SA 23 maggio 2011), il parametro più importate (45%) è relativo alla didattica e viene calcolato come "CFU*studente*peso valutazione della didattica", dove il peso vale 1,2 nel caso di valutazioni di tipo C, vale 0 nel caso di valutazioni di tipo A, peso uguale ad 1 nel caso B).*

I casi critici (valutazione bassa ≤ 2) sono gestiti direttamente dal Preside che, unitamente al Coordinatore del CdS, analizza la situazione con i docenti coinvolti. Una valutazione bassa incide negativamente anche nell'ambito delle procedure di valutazione comparativa volte ad affidare gli incarichi didattici a copertura dei posti vacanti. È infatti un requisito specifico per l'affidamento dell'incarico ai docenti interni; inoltre gli incarichi possono essere rinnovati annualmente, per complessivi tre anni accademici, previa verifica positiva dell'attività didattica svolta.

I dati aggregati per corso di studio (non riclassificati) vengono pubblicati nel sito web PoliMI, nella sezione del Nucleo di Valutazione dedicata alla valutazione della didattica.

Gli esiti delle risposte date ai due quesiti che riguardano l'interesse per gli argomenti e il giudizio complessivo sull'insegnamento sono consultabili sul sito web di ateneo, per ogni singolo corso di studi, nella sezione DATI QUANTITATIVI dei manifesti online:

<https://www4.ceda.polimi.it/manifesti/manifesti/controller/ManifestoPublic.do>

In relazione alle modalità di condivisione dei risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti, gli esiti sono regolarmente presentati dai Presidi alla Giunta, al Consiglio di Scuola e condivisi con la Commissione Paritetica CPDS.

Come ampiamente documentato dalla nota predisposta dal Presidio Ava, i dati delle risposte fornite dagli studenti rielaborati per ogni singolo insegnamento previsto a Manifesto e per ogni specifico corso di studio, vengono trasmessi al Coordinatore/Referente AQ, al Presidente della Commissione Paritetica docenti-studenti (CP), al Preside della Scuola e al Delegato alla Didattica. L'invio avviene ai primi di settembre in fase di avvio dei Riesami.

Il Presidio AVA raccoglie i documenti di Riesame dei CdS ed effettua un'analisi degli stessi, per quanto riguarda la valutazione della didattica, il 100% dei CdS si è soffermato sui risultati commentando i dati forniti. Presidio AVA ha svolto un'analisi autonoma sull'andamento della valutazione didattica per CdS, verificando il numero di insegnamenti con soddisfazione complessiva bassa (≤ 2). Nell'a.a 15/16 solo 38 insegnamenti su 3.410 (compresi i moduli) erogati mostravano una valutazione bassa. La distribuzione di questi insegnamenti nei CdS non ha evidenziato alcuna situazione critica, tale da compromettere la qualità del percorso formativo.

Per meglio comprendere le dinamiche dei Gruppi di Riesame, ed in particolar modo il coinvolgimento e la partecipazione degli studenti, il Presidio AVA ha somministrato uno specifico questionario agli studenti coinvolti nel Riesame 2015 (numero complessivo di rispondenti è stato di 37 su 65 invitati)

La media sull'item "Le informazioni fornite dall'Ateneo sono circolate efficacemente tra tutti i componenti del gruppo di riesame" è stata pari a 3,41, su una scala da 1-6 in cui 1 corrisponde al livello di disaccordo e 6 al pieno accordo. Il Presidio ha constatato perciò che gli studenti ricevono i dati e possono quindi effettuare analisi e considerazioni proprie, ma vista la variabilità dello scarto (1,5) rileva che potrebbero esistere comportamenti differenziati fra CdS, Scuole e macro-area al momento non indagabili a causa delle ridotte dimensioni del campione.

LAUREANDI

I dati degli esiti del questionario laureandi, sono consultabili sul sito web di Ateneo per ogni singolo corso di studi nella sezione DATI QUANTITATIVI all'interno dell'applicativo che consente la consultazione dei manifesti web: <https://www4.ceda.polimi.it/manifesti/manifesti/controller/ManifestoPublic.do>

o nella sezione del Nucleo:

<http://www.polimi.it/ateneo/organi/nucleo-di-valutazione/dati-quantitativi/>

Ai Coordinatori dei corsi di studio, ai fini del Riesame AVA, vengono forniti i dati degli ultimi 3 anni delle percentuali delle risposte ottenute alle seguenti domande:

Q15 - È complessivamente soddisfatto/a del corso di studi?

Q16 - Se potesse tornare indietro nel tempo, si iscriverebbe nuovamente all'università?

Q6 - Il carico di studio degli insegnamenti è stato complessivamente sostenibile?

Q13- Come valuta la supervisione della prova finale (tesi, oppure relazione sul tirocinio, elaborato di fine studi, o altro)?

Q17 - Complessivamente, per quanto riguarda l'organizzazione didattica, ritiene che:

-L'orario era ben organizzato, senza sovrapposizioni fra insegnamenti diversi

-L'orario era ben organizzato, senza ore buche

Q18 - Nel corso dei suoi studi presso il Politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: Conoscenze matematiche, Conoscenze informatiche generali, Conoscenze informatiche specifiche (pacchetti applicativi), Conoscenze economico-gestionali, Conoscenze specialistiche nell'indirizzo scelto, Competenze nell'acquisire autonomamente informazioni/testi specifici, Competenze nel lavorare in gruppo.

Q19 - Complessivamente, come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico per quanto riguarda: Gli aspetti formativi/teorici - Gli aspetti professionalizzanti/pratici.

Documenti allegati:

- Allegato 5 laureandi LM2016.pdf [Inserito il: 02/05/2017 10:33]

5. Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati della rilevazione/delle rilevazioni e utilizzazione dei risultati

Il Nucleo ritiene opportuno non limitarsi alla sola analisi generale dei dati, ma soprattutto fornire spunti di riflessione sull'utilizzo dei dati dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi, a tale scopo ha richiesto al Presidio AVA una breve nota di approfondimento sui corsi di studio.

Le rilevazioni sulla didattica rappresentano un importante strumento di autovalutazione di Ateneo, che dovrebbe essere di supporto all'identificazione di eventuali criticità e al processo di miglioramento continuo per ogni corso di studio, e contemporaneamente è lo strumento principale di cui lo studente dispone, sia per esprimere apprezzamento verso la didattica erogata, sia per segnalare eventuali difficoltà o disagi. È perciò importante raccomandare che vengano promosse costantemente azioni di sensibilizzazione nei confronti degli studenti e dei docenti.

Il Nucleo ritiene pertanto opportuno fornire all'Ateneo alcuni spunti di riflessione di carattere generale, di metodo e altri più specifici.

Nell'ottica di una corretta collocazione dell'analisi dell'opinione degli studenti all'interno del sistema di Assicurazione di Qualità dell'Ateneo e per una diffusione più ampia possibile della cultura della qualità, il NdV ritiene necessario che il Presidio di Qualità continui a monitorare attentamente:

- a. l'effettivo utilizzo nei corsi di studio e nelle CPDS dei dati dell'opinione degli studenti come strumento per rilevare criticità nei singoli insegnamenti;*
- b. la capacità dei corsi di studio di identificare le cause delle criticità emerse;*
- c. l'efficacia delle proposte di miglioramento ad esse conseguenti*
- d. il feedback puntuale e dettagliato agli studenti circa le azioni migliorative scaturite dalle rilevazioni delle loro opinioni.*

Il grado di copertura degli insegnamenti attivati presso i corsi di laurea, di laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico (2672 insegnamenti) è totale.

È tuttavia da rilevare che il 20% degli studenti non ha compilato il questionario entro la chiusura della prima sessione di esami. Il NdV raccomanda che questo sia un dato sul quale l'Ateneo rifletta per progettare e avviare azioni positive finalizzate ad aumentare il grado di partecipazione degli studenti. Queste azioni dovrebbero individuare non solo le motivazioni della mancata compilazione, ma soprattutto capire se, e in che misura, lo studente è consapevole del potenziale impatto delle attività di valutazione che lo coinvolgono.

A livello di Ateneo, per l'A.A. 2015/16, emerge una situazione nel complesso positiva: infatti, si rileva una esigua percentuale di insegnamenti in fascia "bassa" (con punteggi ≤ 2) pari all'1,53%, mentre il 62,43% degli insegnamenti risultano prevalentemente distribuiti in fascia "alta" (ovvero ≥ 3) e il 36,04% nella fascia "media" (punteggio compreso tra 2 e 3).

Il Nucleo concorda con quanto proposto dal Delegato alla Didattica durante la Consulta della Didattica (seduta del 14/02/17), sulla necessità di avviare una riflessione in merito all'innalzamento dei valori della soglia 2 tra "bassa" e "media" e della soglia 3 tra "media" e "alta", affinché i docenti siano stimolati a migliorare la propria valutazione e per assegnare la valutazione "bassa" ai casi di vera criticità nei rapporti tra docente e studenti.

A tale proposito, il Nucleo suggerisce all'Ateneo di valutare l'opportunità di innalzare la soglia "bassa" ed eventualmente di introdurre 4 fasce anziché le attuali 3. Ciò consentirebbe di individuare livelli intermedi più differenziati, fornendo nel contempo un forte stimolo al miglioramento. La scelta della definizione dei vari livelli di soglia è ovviamente demandata al Senato Accademico.

In merito all'analisi dei dati, il Nucleo ritiene interessante effettuare in generale un'analisi dei risultati delle valutazioni su un arco temporale di vari anni, per individuare eventuali tendenze positive o negative, approfondendo anche le differenze tra i rispondenti (ad esempio fra italiani e stranieri, di genere, per anzianità di carriera, ...).

Una ulteriore analisi potrebbe essere svolta per verificare la presenza di fattori latenti (tramite l'analisi statistica fattoriale) che ricomprendano i diversi item in modo da poter poi procedere aggregando i dati ed effettuando analisi più complete.

In merito al feedback sulle valutazioni, che già vengono diffuse attraverso il sito web (scheda docente) e il manifesto web degli studi, il Nucleo ritiene importante per l'Ateneo sensibilizzare lo studente e responsabilizzarlo rispetto all'importanza della compilazione, fornendogli anche un riscontro sulle conseguenze della valutazione e le eventuali azioni di miglioramento intraprese. Tale azione potrebbe essere svolta nei vari Cds secondo le modalità ritenute più

opportune.

Il Nucleo è chiaramente consapevole degli sforzi economici e didattici messi in campo a seguito dell'erogazione dei corsi LM in lingua inglese, volti a promuovere l'internazionalizzazione e l'innovazione didattica, ma ritiene che si possano ottenere utili spunti di riflessione inserendo all'interno del questionario una domanda specifica sull'efficacia della comunicazione tra docente e studente. Sarà poi interessante analizzare i risultati degli studenti italiani e stranieri tenendo conto ad esempio dei differenti livelli di conoscenza della lingua (es. B1, B2, C1, etc) accertati al momento dell'iscrizione, della provenienza geografica, individuando punti di forza e qualora emergessero criticità, per poter poi intervenire in modo tempestivo.

Per quanto riguarda i risultati emersi dal questionario laureandi, il NdV ritiene utile approfondire i risultati relativi alle conoscenze professionalizzanti, dal momento che le università dovrebbero essere sempre più orientate allo sviluppo di competenze ed è perciò importante individuare in quali ambiti vengono riscontrati i punti di forza e le maggiori criticità.

6. Ulteriori osservazioni

Viste le linee guida di AVA 2.0 che lasciano all'autonomia degli Atenei l'identificazione dei documenti dove lasciare traccia dell'utilizzo dell'opinione degli studenti come strumento di autovalutazione dei corsi di studio (in AVA 1.0 erano collocati nel riesame annuale), il NdV suggerisce che contestualmente alla compilazione della Scheda di Monitoraggio Annuale, i responsabili della conduzione dei corsi di studio elaborino un documento sintetico di presentazione dell'analisi dell'opinione degli studenti, ricerca delle cause di eventuali criticità e delle conseguenti azioni di miglioramento.

3. Rilevazione dell'opinione degli studenti (e, se effettuata, dei laureandi)

Parte secondo le Linee Guida 2017

1. Efficacia nella gestione del processo di rilevazione da parte del PQ

2. Livello di soddisfazione degli studenti

3. Presa in carico dei risultati della rilevazione

4. Qualità della ricerca dipartimentale

Gli obiettivi di ricerca dell'Ateneo esplicitati nel piano strategico di Ateneo sono stati sintetizzati nel Piano Integrato della performance 2017-19, documento pubblico reperibile sul sito di Ateneo.

Fra questi sicuramente da rilevare è l'attenzione verso la necessità di "Consolidare i processi di gestione dell'assicurazione qualità della ricerca dipartimentale, già sperimentati positivamente e il monitoraggio dei parametri della produttività scientifica dei docenti".

I risultati della valutazione della ricerca pubblicati dall'ANVUR (VQR 2011-2014) hanno penalizzato l'Ateneo rispetto alla VQR 2004-2010 e perciò si intende attuare tutte le azioni necessarie per una corretta presentazione all'esterno delle attività dell'Ateneo. In relazione alla classifica generale l'Ateneo non ha Dipartimenti nei primi 10 in Italia, il Dipartimento di Fisica è ottimamente posizionato, ma gli altri Dipartimenti sono in una posizione meno brillante. Su tale tema è stata avviata una riflessione interna, anche in relazione al fatto che i risultati della VQR vengono utilizzati nel modello di ripartizione interna dei Punti Organico ai Dipartimenti, e nel modello di assegnazione della quota premiale del FFO.

Nell'ambito della valorizzazione della ricerca il Politecnico si colloca al primo posto per la gestione della proprietà intellettuale, l'imprenditorialità accademica (imprese spin-off), l'attività di conto terzi e in ottima posizione in relazione all'indicatore "strutture di intermediazione" (parchi scientifici, incubatori, TTO, uffici di placement). Per l'area produzione di beni pubblici, è la prima università politecnica per la formazione continua, inoltre raccoglie un giudizio positivo sulle attività di public engagement messe in atto e sul forte impatto dell'Ateneo sul territorio (21° su 91 università italiane).

Il documento metodologico sul sistema di assicurazione della qualità della ricerca è stato redatto nel 2014, ed è consultabile nel sito <https://www.polimi.it/ricerca-scientifica/>

https://www.polimi.it/fileadmin/user_upload/ricerca-scientifica/Linea_Guida_Assicurazione_Qualita_della_ricerca.pdf viene descritta la struttura organizzativa, il sistema di gestione, l'attuazione e le procedure a supporto dell'assicurazione di qualità nell'ambito della ricerca.

In generale, il Presidio AVA raccoglie da tempo dati e informazioni utili al monitoraggio e la Commissione Scientifica (o organo assimilabile) del Dipartimento ha la responsabilità del riesame, della definizione delle azioni di miglioramento e degli obiettivi con approvazione del Consiglio di Dipartimento che li valuta e approva. Il Presidio svolge dunque un ruolo di coordinamento e supporto alla predisposizione della Scheda Unica Annuale SUA-RD, con una attività di help desk (per telefono o attraverso una casella di posta elettronica dedicata) con i Referenti AQ dei Dipartimenti, e con il personale che si occupa delle attività di ricerca. Si ricorda che il sistema di gestione è ancora "giovane" per la ricerca, quindi spesso non sostenuto da una completa formalizzazione delle evidenze.

Il Nucleo programmerà l'audit di 2 dipartimenti nel mese di giugno, sperando di poter contare sull'aggiornamento della SUA-RD 2014-2016, in attesa dell'apertura della procedura da parte di ANVUR più volte rinviata.

Sezione: 2. Valutazione della performance

Valutazione della performance

Seconda sezione: Valutazione della performance

Premessa: documenti consultati

Per la valutazione della performance l'OIV si è basato sull'analisi di vari documenti:

- *Feedback ANVUR al piano Integrato 2016-18*
- *Piano Integrato del Politecnico di Milano 201719*
- *Obiettivi del DG e dei dirigenti in merito alle performance 2016 e 2017*
- *Sistema di valutazione delle performance 20172019*
- *Relazione sulla performance 2016*
- *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (20172019)*
- *Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione 2016*

e ha condotto diversi incontri con il personale coinvolto nel sistema di gestione della performance e dell'anticorruzione per meglio individuare punti di forza, di debolezza del processo e individuare possibili azioni di miglioramento. La relazione è stata predisposta, secondo le indicazioni delle "Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" redatte da ANVUR, con lo scopo di effettuare un'analisi critica dell'intero processo, rimandando poi gli aspetti puramente descrittivi ai documenti visionati e suggerendo alcune proposte di miglioramento.

Pertanto, non verrà utilizzato lo schema degli anni scorsi, ma la relazione seguirà i punti suggeriti dalla Linea guida.

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance:

a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR;

b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili);

c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate;

d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);

e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);

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

g. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);

h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);

i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19.

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;

b) Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);

c) Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) 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;

d) Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati;

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;

f) Livello 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).

3. Suggerimenti in vista dei cicli successivi:

a) Descrizione o rappresentazione grafica dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:

- *delle strutture amministrative (Organigramma o funzioni-gramma);*

- delle strutture di didattica e ricerca;
- della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).

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

ALLEGATI:

Allegato 1: Descrizione o rappresentazione grafica dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista delle strutture amministrative (Organigramma o funzioni-gramma), delle strutture di didattica e ricerca e della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

Il Piano Integrato 2017-19 (nel seguito Piano), è un documento che sviluppa, in ottica sistematica, la programmazione delle attività amministrative in relazione a performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto della pianificazione strategica in merito a didattica, ricerca e terza missione, oltre che delle risorse necessarie per mettere in atto gli obiettivi programmati.

In merito ai primi 3 punti 1.a, 1.b, 1.c, rispetto al Piano 2016-2018 si rileva una maggior chiarezza nel descrivere e definire le relazioni tra gli obiettivi strategici e le politiche d'azione della nuova Governance e gli obiettivi organizzativi e specifici assegnati ai diversi responsabili amministrativi, e la volontà da parte dell'Amministrazione di seguire un processo sempre più organico, che non riguardi solo la performance e la valutazione ma che tenda sempre più ad integrare gli aspetti legati alla trasparenza, all'anticorruzione all'interno dell'intero processo.

Infatti, come evidenziato nei relativi piani (Integrato e triennale di prevenzione della corruzione), anche gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza, in particolare quelli previsti all'interno del ciclo della performance, sono stati definiti in relazione alle linee strategiche di mandato e all'analisi delle aree di rischio effettuata dall'Ateneo.

Il nuovo Piano mostra un più dettagliato allineamento tra le 6 politiche di sviluppo declinate dal nuovo Rettorato, dal quale discendono 28 obiettivi strategici, declinati poi in 72 Obiettivi organizzativi per le Aree Dirigenziali e per Dipartimenti/Poli Territoriali, direttamente collegati agli obiettivi strategici attraverso un codice "Id." univoco, che, da un lato, ne permette una più fruibile consultazione e, dall'altro, risponde al feedback ANVUR. Anche, l'inserimento dell'analisi dei punti di forza e di attenzione" (tabella 2.1 del Piano) ha fornito un'analisi più approfondita del contesto interno ed esterno, che ha consentito di focalizzare e di mettere in evidenza le finalità del Piano strategico e il successivo collegamento agli obiettivi.

Il feedback di ANVUR, ha permesso di affinare l'efficacia comunicativa all'interno del Piano Integrato, attraverso, ad esempio, l'inserimento dell'albero della Performance (grafico 2.1 del Piano Integrato), e l'organigramma dell'organizzazione (grafico 1.1, 1.2 e 1.3 del Piano Integrato), che nella precedente edizione del Piano venivano citati e/o trattati a volte marginalmente, o risultavano presenti in altri documenti dell'amministrazione senza, tuttavia, darne diretta evidenza.

Le mappature e gli organigrammi inseriti, evidenziano, soprattutto ad un interlocutore esterno, la struttura attraverso la quale l'amministrazione opera e le eventuali aree da migliorare e sulle quali occorre investire. Già lo scorso anno, l'amministrazione attraverso il progetto "Poli 360°" aveva cominciato a costruire un patrimonio informativo sulle strutture di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli) e sulle relative modalità di interazione. Il progetto che coinvolto tutti i Responsabili di struttura e/o i loro delegati, attraverso un'analisi quantitativa (dati sul dimensionamento, dati di efficienza e di Customer satisfaction) e qualitativa (realizzata mediante interviste approfondite con i responsabili di struttura), ha portato a definire alcune possibili azioni di miglioramento in 4 ambiti: struttura organizzativa, gestione dei processi, sviluppo delle risorse umane, sistemi informativi a supporto della gestione. A partire dall'esito di tale analisi, l'Amministrazione ha definito, a livello di ateneo, gli interventi prioritari da attuare nel 2017, volti a una semplificazione delle procedure e processi anche attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di nuovi supporti informatici. Si rileva, infine, l'interesse verso la gestione della prevenzione di azioni corruttive e gli strumenti di comunicazione, interna ed esterna. Tutto questo sarà realizzato ponendo attenzione a contenere i costi di gestione anche mediante la razionalizzazione dei servizi.

Un altro elemento reso più evidente, anche a seguito del suggerimento di ANVUR, è stato quello di esplicitare meglio le interazioni tra il budget e la definizione degli obiettivi. All'interno del Piano si indicano infatti i seguenti obiettivi:

- Individuare gli obiettivi strategici per il primo triennio del mandato politico 2017-2019 con l'individuazione del responsabile/referente politico;
- Individuare le risorse necessarie per il conseguimento dei suddetti obiettivi con conseguente revisione del budget 2017-2019;

- individuare, ed esplicitare all'interno del medesimo piano strategico al fine di garantire coerenza complessiva al sistema, i principali obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa per il triennio di riferimento;
- pianificare puntualmente gli obiettivi di performance organizzativa relativi all'esercizio 2017, con individuazione dei risultati attesi e dei relativi target;
- Declinare la performance individuale, secondo il processo definito nel Sistema di Misura di Valutazione delle Prestazioni, per tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, sia in servizio presso le aree dirigenziali, sia in servizio presso le strutture dipartimentali e di poli territoriali.

Questi aspetti, messi in campo da anni da parte dell'Amministrazione e affinati via via nel tempo, hanno permesso di mantenere una coerenza con le assegnazioni di budget anche attraverso l'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione e del processo di budget. Nel mese di aprile, in concomitanza con l'approvazione del bilancio consuntivo 2016, il Senato Accademico ha destinato il risultato di esercizio 2016 prevalentemente al finanziamento degli obiettivi strategici per il primo triennio di mandato e ha deciso di rivedere alcune allocazioni del budget triennale 2017-2019 entro aprile - maggio, funzionalmente alla realizzazione dei nuovi obiettivi di gestione programmati in particolare per il 2017.

Precedentemente, con l'avvio del processo di budget nel mese di settembre, il Direttore Generale aveva incontrato i Dirigenti organizzati in "cluster": didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio, nei quali, per favorire la condivisione, erano stati coinvolti anche i capi servizio delle diverse Aree direttamente coinvolti sui vari temi. Da tale confronto erano emersi sia numerosi obiettivi trasversali assegnati alle diverse Aree, sia alcuni obiettivi specifici per le singole Aree, oggetto di approfondimento successivo mediante riunioni individuali tra Direttore Generale e singoli Dirigenti.

Riguardo gli aspetti legati all'Anticorruzione, l'Audit Centrale Anticorruzione, ha proseguito nel 2016 e proseguirà nel 2017 il processo di Audit, fornendo evidenza di come tale processo, legato all'Anticorruzione, sia ben gestito e presidiato; si ritiene perciò importante perseguire tale strada potenziando i controlli, anche incrociati, e avvalendosi il più possibile di Audit Esterni.

In tema di Trasparenza, numerose sono le attività previste nel 2017 dall'Amministrazione, finalizzate a garantire una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi. L'intensificarsi di tali attività, emerge anche dal monitoraggio effettuato dall'OIV stesso, che ha portato all'aggiornamento delle griglie di rilevazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, previa analisi del sito web e a seguito di vari incontri con il Responsabile della Trasparenza. Viste le novità intercorse in ambito normativo, a partire da quest'anno si è provveduto alla compilazione della nuova griglia 2017 che, con le relative osservazioni, è stata pubblicata su web dall'Amministrazione nel marzo 2017. Infine, in merito agli obblighi di pubblicazione, si segnala che il documento di Sistema, il Piano integrato e la scheda annuale del Direttore Generale vengono annualmente pubblicate sul sito web del Politecnico di Milano di norma entro i tempi previsti dalla normativa. Solo quest'anno, a seguito del cambiamento di Governance, la pubblicazione è avvenuta a maggio con delibera di Senato Accademico (SA) e Consiglio di Amministrazione (CdA) e ne è stata data tempestiva comunicazione agli organi competenti da parte del Direttore Generale. Le modifiche sostanziali ai documenti vengono prontamente segnalate attraverso una pubblicazione con la data di aggiornamento.

In linea generale, si ritiene che da un lato le stesure del Piano Strategico e del successivo Piano Integrato, avvenute a breve distanza, attraverso un lavoro sinergico e di costante revisione, confronto e rimodulazione abbia sicuramente favorito, un maggior allineamento tra la strategia e la successiva declinazione di obiettivi rispetto all'edizione precedente; inoltre, anche alla luce dell'esperienza pregressa, è stato possibile redigere un nuovo Piano Integrato migliorandone l'accuratezza, l'organicità e garantendo una maggior uniformità di stesura.

Si ritiene, pertanto, che l'amministrazione abbia accolto positivamente i feedback sia ANVUR, sia dell' Organismo indipendente di Valutazione (OIV), puntando a chiarire e ad approfondire in un'ottica di integrazione delle pianificazioni, migliorando così l'efficacia comunicativa all'interno del nuovo Piano e che tutto questo sia anche stato possibile grazie alla creazione di un "pool di gestione della performance" che da quest'anno ha spinto maggiormente sul forte coinvolgimento del personale con diversi livelli di responsabilità, competenze e ruoli nel processo di pianificazione all'interno dell'Ateneo.

In merito alla performance organizzativa, (punto 1.d), il modello performance proposto dall'amministrazione segue un modello topdown ed è applicato a tutta l'amministrazione, richiedendo un processo di sviluppo e affinamento durato

anni, che partendo dall'amministrazione centrale è stato poi via via esteso alle strutture decentrate con successive evoluzioni e perfezionamenti. L'avvio del sistema di programmazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" rappresentato e descritto nel dettaglio all'interno del piano.

Anche in questo caso, si evince da parte dell'amministrazione la volontà di chiarire con maggiori dettagli il modello, differenziando, come suggerito da ANVUR, la performance organizzativa da quella individuale.

L'Amministrazione ha accolto anche alcuni suggerimenti della precedente Relazione OIV, sfruttando le potenzialità del portale performance, attraverso il quale è possibile ricavare Report utili sia per monitorare l'intero processo di gestione del ciclo della performance, nonché le fasi di pianificazione, monitoraggio, rendicontazione degli esiti e valutazione. A tale proposito, a partire da quest'anno alcuni Report definiti e predisposti ad hoc, verranno trasmessi anche all'OIV, che potrà svolgere così un'analisi più puntuale e meglio approfondita di alcuni aspetti legati ad esempio alla distribuzione degli esiti della valutazione.

L'Amministrazione sta rimodulando le finestre temporali delle fasi di programmazione, stesura, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi il più possibile allineate all'intero processo performance. Inoltre, in uno degli incontri con i Dirigenti ha promosso alcune innovazioni proposte dall'OIV, segnalando in particolar modo: l'importanza di migliorare la definizione degli obiettivi da parte dei Responsabili, il rispetto e anche l'ipotesi di restringimento delle finestre temporali all'interno delle varie fasi del ciclo performance, l'importanza della costruzione di un set di indicatori per l'analisi delle valutazioni attraverso ad esempio l'analisi di Report del portale performance e infine l'importanza di render maggiormente chiaro e fruibile il Piano Integrato.

Con riferimento al livello di soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti, elemento importante nel ciclo performance sia organizzativa, sia individuale, l'Amministrazione ha individuato alcuni punti di attenzione che intende implementare nel 2017, che riguardano:

- la soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti (rilevata mediante la somministrazione di questionari di customer satisfaction) ponendo pari a 5 il livello di piena soddisfazione su una scala di valutazione [1-6], mentre nella precedente rilevazione era da [1-4]);
- il miglioramento della soddisfazione dei docenti sul sistema di comunicazione interna all'Ateneo, misurata attraverso il punteggio ottenuto sulla domanda di customer satisfaction "Si ritiene soddisfatta/o di come l'Ateneo riesce ad informarla sull'organizzazione dell'Ateneo (chi fa che cosa)", che l'Amministrazione si propone di incrementare del 10% rispetto allo scorso anno.

A tale proposito si suggerisce, vista l'importanza di tale strumento per la valutazione, la cui definizione degli item è migliorata nel tempo, di spingere sempre più ad un miglioramento del tasso di risposta, cercando ad esempio di sensibilizzare l'utenza.

Riguardo al processo di definizione degli obiettivi di performance organizzativa, va ricordato che sono stati verificati con la nuova Governance nel corso di incontri tra il Rettore e il Collegio dei Dirigenti, condividendo le nuove priorità e, in taluni casi riformulando nuovi obiettivi o apportando modifiche a quelli già definiti. A partire dagli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, e dalla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, sono poi stati definiti in varie riunioni gli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi/Funzioni di Staff. La loro definizione nei Dipartimenti e Poli Territoriali, in fase di adozione del sistema di gestione delle performance, è stata invece condivisa tra Direttore Generale e Direttori di Dipartimento / Prorettori di Polo con l'idea di focalizzare l'attenzione su un set di obiettivi stabili nel tempo, misurabili attraverso un set di indicatori per lo più rilevabili centralmente. Annualmente viene effettuata una verifica in merito alla significatività del set di obiettivi misurati e, se ritenuto opportuno, al loro aggiornamento. Nel 2017, pur lasciando autonoma determinazione alle singole strutture, l'Amministrazione ha, inoltre, ridimensionato il peso degli obiettivi legati all'internazionalizzazione, obiettivo su cui l'Ateneo e le strutture hanno già investito molto in passato, puntando in misura maggiore allo sviluppo dei laboratori di ricerca, in particolare, su quelli interdipartimentali. Sono rimasti inalterati rispetto al passato, i pesi e la formulazione degli obiettivi di autofinanziamento e di soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto.

Anche in questo caso, emerge da parte dell'Amministrazione, un forte coordinamento centrale per garantire la convergenza complessiva del sistema di definizione degli obiettivi; si suggerisce, anche, di proporre, ove possibile, obiettivi sempre più sfidanti, e nel caso di obiettivi pluriennali, di valutare l'opportunità di effettuare comparazioni di

risultato da un anno con l'altro, per valutarne il miglioramento.

In un'ottica di miglioramento continuo e dell'esperienza accumulata negli anni, si suggerisce di puntare comunque ad un perfezionamento e miglioramento nella definizione di obiettivi (ovvero: specifici con l'individuazione di scopo e finalità, misurabili e realizzabili), in quanto, in alcuni casi, possono risultare più assimilabili a dei "compiti". A tale proposito, e in accordo con la Direzione Generale, si valuterà l'opportunità di approfondire tale aspetto con incontri di formazione/informazione ad hoc, effettuati anche da personale esterno, che possano meglio supportare le figure responsabili.

Riguardo agli aspetti legati all'anticorruzione, risulta presente la coerenza degli obiettivi previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e quelli indicati nel Piano delle Performance; tuttavia, in un'ottica di miglioramento, si raccomanda anche in questo caso una miglior attenzione nella definizione degli obiettivi, visto che il fine ultimo dell'Amministrazione è di prevenire e/o ridurre le possibilità di rischio corruzione, utilizzando l'attività di Audit non solo come fine, ma come medium attraverso il quale far emergere eventuali criticità.

Anche in tal caso, permane l'importanza della formazione sui temi legati all'Anticorruzione, e la verifica dell'efficacia della stessa. L'Amministrazione ha svolto una continua attività di formazione erogata a tutto il personale, sia PTA, sia Docente; tuttavia, tali aspetti devono essere elementi sui quali il personale deve essere sempre più sensibilizzato. L'OIV è consapevole della delicatezza di tali temi, e della difficoltà di trasmetterli senza che questi possano risultare un mero adempimento, tuttavia, ritiene che per migliorarne l'efficacia possa essere opportuno valutarne l'erogazione con differenti modalità formative.

Dall'altro lato, vista la delicatezza di alcune procedure interne, come ad esempio il conferimento degli incarichi, si suggerisce di valutare l'opportunità di effettuare dei controlli a campione ex post, su alcune procedure individuate dall'Amministrazione come maggiormente a rischio; così che, da un lato si possano scongiurare rischi corruttivi e dall'altro, far emergere possibili anomalie, qualora si riscontrassero e risolverle tempestivamente. A tale proposito, e in accordo con il Responsabile Anticorruzione e Trasparenza e nell'interesse dell'amministrazione, l'OIV risulta concorde nella predisposizione di una procedura che possa meglio definire le azioni e le modalità di gestione da attuare nel caso dovessero emergere anomalie o criticità in merito alla gestione di alcune procedure interne.

In linea generale, si segnala che gli obiettivi non coprono tutte le aree/servizi e pertanto potrebbe essere interessante valutare l'opportunità di affiancare, agli obiettivi di sviluppo, anche obiettivi di funzionamento, al fine di non porre in secondo piano le attività ordinarie al momento indagate attraverso le Customer.

In merito alla performance individuale (punto 1.e) come si evince dal documento di Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), il modello professionale è un modello generale di analisi dell'organizzazione che intende garantire da un lato la coerenza di base, rispetto alle logiche di equità collegate al CCNL, e allo stesso tempo supportare e indirizzare le scelte strategiche dell'Ateneo relativamente ai processi di sviluppo organizzativo e di politica retributiva. Esso rappresenta "l'infrastruttura di base" attraverso la quale è possibile operare una lettura trasversale dell'organizzazione, "collocando" qualsiasi posizione dell'Ateneo in uno schema di ruoli di riferimento. A partire dal 2011 è stato implementato un processo di revisione, anche a seguito delle indicazioni metodologiche fornite dall'OIV, che ha progressivamente permesso di approfondire ed ampliare l'analisi dei profili di ruolo della popolazione coinvolta fino a coprire l'intera popolazione di Ateneo.

I profili di ruolo sono comunque sempre oggetto di aggiornamento continuo in funzione dei cambiamenti di contesto e organizzativi, attraverso l'utilizzo di diverse metodologie e con il coinvolgimento, a diversi gradi, dei responsabili di strutture, delle persone che agiscono i ruoli oggetto di analisi e coloro che entrano in relazione professionale con esse. Nel corso del 2015 sono state discusse le problematiche generali presenti nel modello professionale con tutti i dirigenti raccogliendo i feedback segnalati dai responsabili gestionali e capi servizio durante vari incontri formativi. Fino al 2015 il modello professionale "collocava" tutto il PTA in 6 posizioni standard: Manager, Middle Manager, Employee, Specialist, Professional, Consultant. A partire dal 2016, è stata avviata una revisione critica differenziando maggiormente i ruoli per la banda degli Employee (ampliata a tre posizioni: Operatore; Operatore senior; Operatore esperto) che garantisce uno sviluppo analogo a quello degli Specialist.

Nel corso del 2015 non sono state effettuate modifiche alle schede individuali di comportamento, ma sono state riviste le definizioni di alcuni comportamenti che risultavano poco chiari. Riguardo a questo, si suggerisce di valutare, ad esempio l'introduzione del "Commitment", aspetto non precedentemente preso in considerazione, e di stabilire una rilevanza dei diversi comportamenti, con l'introduzione di pesi. Inoltre, per poter migliorare l'obiettività nell'attribuzione

del punteggio finale a seguito della compilazione della scheda da parte del personale, si suggerisce di valutare l'opportunità di assegnare il punteggio finale attraverso la somma o la media dei punteggi sui singoli comportamenti.

Nel 2017 l'amministrazione prevede una ulteriore revisione del modello professionale in ottica di semplificazione. A tale proposito, per garantire una maggiore equità tra strutture e maggiore aderenza ai percorsi di sviluppo delle persone, ad oggi l'Amministrazione ha effettuato diversi incontri di approfondimento con Dirigenti e Responsabili Gestionali, per meglio identificare le esigenze e gli ambiti di intervento. L'analisi ha confermato la necessità di definire un più stretto ancoraggio tra posizionamento e sistema organizzativo, ma anche di bilanciare l'esigenza di "oggettività" con quelle di flessibilità e autonomia nell'utilizzo del modello come leva di sviluppo gestionale. Particolarmente sentita è, inoltre, l'esigenza di una comunicazione mirata verso il PTA al fine di garantire la comprensione delle (future) logiche di gestione del modello ed i relativi impatti.

Inoltre, all'interno dello stesso Sistema (SMVP), sono stati inseriti elementi che mostrano l'evoluzione del sistema per il 2017, che tiene conto del feedback ricevuto dall'ANVUR sul precedente piano circa l'opportunità di una più specifica distinzione tra performance organizzativa ed individuale.

A tale proposito, come si evince dal Piano, il modello promosso dall'amministrazione prevede che l'incidenza del risultato della performance organizzativa sulla performance individuale si differenzi (in termini di peso) in funzione del ruolo, ovvero aumenti al crescere della responsabilità e contribuzione al raggiungimento dei suddetti obiettivi; di conseguenza, in generale, il peso della valutazione dei comportamenti organizzativi si riduce al crescere del livello di responsabilità dell'individuo nell'organizzazione. Viceversa, la valutazione del personale che non ha responsabilità o impatto diretto sul risultato degli obiettivi ed è principalmente basata sui comportamenti organizzativi messi in atto, ovvero sulle modalità con cui contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza. In alcuni casi, al singolo collaboratore possono essere assegnati obiettivi specifici, che vanno a comporre la sua performance individuale. In tali casi, si riduce di conseguenza il peso della componente relativa alla performance organizzativa di struttura superiore.

Inoltre si segnala che attraverso il portale di valutazione performance, anche per la performance individuale, sarà possibile monitorare meglio e più puntualmente tutte le fasi del processo e dall'altro lato di estrapolare report riepilogativi sugli esiti e le distribuzioni delle valutazioni e come per la performance organizzativa, tali Report saranno condivisi anche con l'OIV.

In merito agli aspetti legati alla formazione, sui quali l'OIV anche nella precedente relazione ha fornito punti di attenzione, l'amministrazione ha:

- organizzato incontri con Dirigenti e Responsabili Gestionali per presentare i risultati emersi dal questionario di benessere organizzativo erogato nel 2016; il sistema di valutazione è stato infatti oggetto di indagine all'interno del questionario con l'inserimento di item specifici sulla percezione del sistema di valutazione in termini di equità percepita.*
- restituito feedback mirati attraverso colloqui individuali con tutti i Responsabili rispetto alla percezione dei collaboratori, per individuare gli aspetti migliorabili sia del proprio operato che del clima di gruppo.*
- nel mese di febbraio ha coinvolto i referenti di unità organizzativa (RUOF) in incontri per presentare il funzionamento del sistema performance e il loro ruolo nella pianificazione e valutazione dei collaboratori.*
- realizzato un percorso di formazione, destinato ai middle manager (Capi Servizio e Responsabili di Staff), con l'obiettivo di sviluppare le loro capacità relazionali e gestionali con il metodo del coaching di gruppo.*

Il Piano della performance e il sistema di gestione per obiettivi rappresentano, pertanto, un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo e, a tale proposito, si ribadisce l'importanza che la loro applicazione continui ad essere supportata da un adeguato piano di formazione e informazione verso valutatori e valutati, favorendo la costruzione di una cultura condivisa della valutazione che è importante proseguire nel tempo, al fine di ridurre possibili erronee interpretazioni da parte del personale circa le modalità di valutazione e i risultati di quest'ultima. A tale riguardo l'OIV ribadisce l'importanza di:

diffondere costantemente e capillarmente le novità riguardanti il sistema di valutazione e il collegamento agli incentivi; continuare il processo di formazione ai Valutatori e Valutati, non solo a seguito di modifiche del sistema; effettuare un monitoraggio sul processo di valutazione finalizzato all'efficacia della formazione stessa sia su Valutatori che Valutati. A tal proposito, si consiglia di attuare un'analisi a campione sulle modalità adottate durante la fase di valutazione, coinvolgendo valutatori e valutati, e individuandone le eventuali criticità, ad esempio valutando

l'opportunità di analizzare a campione la compilazione delle schede presenti a portale, al fine di mantenere una coerenza tra la valutazione complessiva e quella individuale. Sempre nell'ottica del monitoraggio, l'utilizzo dei Report estrapolati dal portale può essere un mezzo estremamente utile per effettuare una 'analisi delle distribuzioni ad esempio anche tra aree e/o tra ruoli.

Infine, si segnala l'opportunità di rendere il modello professionale adottato sempre più orientato allo sviluppo professionale, ovvero sempre più capace di facilitare i processi di crescita all'interno del contesto organizzativo. In un'ottica di miglioramento anche del modello, si ribadisce l'importanza di effettuare una formazione continua del "responsabile", al fine di renderlo sempre più in grado di dirigere la propria squadra dando le giuste direttive ed istruzioni, fornendo tutti i mezzi e gli strumenti necessari per lavorare al meglio, creando motivazione ed entusiasmo al fine di far emergere il meglio delle loro capacità.

Riguardo agli indicatori e target definiti, (punto 1.f), l'amministrazione ha provveduto alla definizione degli obiettivi esplicitando gli indicatori, e del risultato atteso, secondo i tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che esprimono il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – outcome o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). A tale riguardo, emerge un'evoluzione culturale che il processo di formazione continua ha generato, portando alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato, e tra queste di quelle di outcome. Permane, tuttavia, ancora un numero ragguardevole di obiettivi definiti come attività o attività progettuali o ancora misurati attraverso la verifica delle azioni pianificate ai fini del loro raggiungimento; a tal proposito, si suggerisce di valutare l'opportunità di definire indicatori e target non solo attraverso orizzonti temporali, ma definendo ad esempio delle percentuali di raggiungimento dell'obiettivo. Ove necessario, potrebbe essere utile, qualora l'obiettivo sia pluriennale, definire l'obiettivo "macro", mentre annualmente individuare dei sotto obiettivi più specifici.

Infine, vista l'esperienza pluriennale dell'Amministrazione si suggerisce di meglio definire i valori di soglia, target ed eccellenza, in quanto nella loro descrizione, non sempre risultano chiare le finalità.

Riguardo al punto 1.g) ed 1.h) l'Ateneo ha individuato una serie di momenti utili alla consultazione sia dei dipendenti, sia degli stakeholder. Emerge infatti, da un lato, a livello degli organi politici, la presenza di un Board che supporta il Rettore al fine di perseguire le strategie enunciate nel Piano strategico, ma che dall'altro lato di raccogliere feedback da parte di tutte le possibili parti interessate. Inoltre, per delineare i processi di trasformazione futuri, il Rettore ha istituito un tavolo di lavoro permanente con alcuni docenti universitari, denominato POLIMI 2040, con il compito di stimolare e condividere collettivamente nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria e di supportare gli organi istituzionali nella redazione dei piani strategici.

Sul lato relativo alla consultazione dei dipendenti, l'Amministrazione, come già descritto nella precedente relazione OIV, ha effettuato un'indagine sul benessere nel 2016 i cui risultati sono stati poi presentati a tutto il personale, come suggerito dall'OIV stesso. Sono stati restituiti anche feedback mirati attraverso colloqui individuali con tutti i Responsabili, rispetto alla percezione dei collaboratori, per individuare gli aspetti migliorabili sia del proprio operato che del clima di gruppo.

L'Amministrazione prevede di effettuare un'indagine successiva nel 2018. L'OIV suggerisce di monitorare gli esiti delle azioni di supporto formativo messi in campo.

Al fine di supportare la corretta applicazione del processo e limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, è stata prevista:

- una fase preventiva di validazione delle valutazioni, effettuata dal Responsabile nei confronti dei valutatori della propria struttura, finalizzata ad assicurare la coerenza ed uniformità di "metro di giudizio"; tale fase è supportata, sul sistema informativo, da una rappresentazione grafica della distribuzione delle valutazioni effettuate da tutti i valutatori della struttura, in modo che siano immediatamente percepibili eventuali situazioni distoniche; ciascun responsabile inoltre può estrarre in excel tutte le valutazioni e fare ulteriori analisi di tipo statistico;*
- una fase di analisi statistica a consuntivo dei risultati della valutazione, a cura della Direzione Generale, finalizzata ad esplicitare i comportamenti valutativi generali e delle diverse strutture, identificare ed approfondire eventuali anomalie, diffondere e condividere i risultati dell'analisi, al fine di creare e migliorare la cultura della valutazione a tutti i livelli dell'organizzazione, anche attraverso l'eventuale stesura di apposite linee guida;*
- la costituzione di un Comitato di Garanzia di Ateneo per la gestione delle procedure di conciliazione finalizzate a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.*

A tale proposito, l'OIV ritiene che tali azioni messe in campo siano valide, tuttavia, suggerisce di migliorarne la comunicazione a tutto il personale così che tale processo sia reso il più trasparente possibile e limitare eventuali procedure di conciliazione, che comunque, non risultano numerose.

Per quanto riguarda il Piano Anticorruzione, l'Amministrazione ha provveduto alla pubblicazione del documento in consultazione pubblica prima della presentazione agli organi e all'approvazione finale, così da permettere ai dipendenti l'effettuazione di eventuali segnalazioni, che ad oggi non risultano ancora pervenute.

Riguardo al Piano Integrato, si segnala che, come ogni anno, il documento è stato preventivamente condiviso con l'OIV, prima dell'approvazione da parte del SA e che molti aspetti tra i quali il feedback ANVUR e le precedenti osservazioni dell'OIV, sono state analizzate con l'OIV stesso, durante un incontro con tutto il gruppo appartenente al "pool di gestione della performance", nonché con il Direttore Generale e con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, nominato a ricoprire entrambi i ruoli a partire dal 2017.

In linea generale (punto 1.i), l'OIV ritiene che il feedback ANVUR possa aver avuto un impatto positivo, in quanto ha permesso di porre in evidenza alcune criticità principalmente legate alle modalità comunicative e al contempo di affinarle. Emerge infatti, l'opportunità di miglioramento che l'amministrazione ha colto, nel tentativo di potenziare e rendere più fruibile il Piano Integrato 2017-19, fornendo evidenze concrete di tutte le attività messe in campo volte al miglioramento del processo legato al ciclo performance in tutti i suoi aspetti.

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

Riguardo al punto 2.a) e 2.b), come si evince dal Piano, l'Amministrazione ha previsto momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali periodicamente discussi dal gruppo dei Delegati del Rettore che, insieme al Direttore Generale, hanno la funzione di presidio strategico e gestionale. Inoltre, anche gli obiettivi gestionali sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale di metà anno, momento in cui viene anche avviata la riflessione per la pianificazione dell'anno successivo attraverso incontri formali che coinvolgono i dirigenti interessati. La revisione infra-annuale, oltre a portare alla modifica eventuale di alcuni obiettivi per cause inizialmente non prevedibili, produce come risultato un documento di sintesi dello stato di avanzamento degli obiettivi dell'anno, che viene presentato al Direttore Generale e al Collegio dei Dirigenti.

Inoltre, l'implementazione del portale delle performance nel 2016 è stato portato a regime e il funzionamento del sistema informativo ha permesso di effettuare la gestione sia della fase di valutazione degli esiti 2016, sia della pianificazione 2017.

È stato significativo anche il miglioramento nel processo di raccolta e gestione dei dati che ha consentito, in particolare per tutti gli obiettivi assegnati al Direttore generale ai dipartimenti e ai poli, di rilevare centralmente i dati utili ai fini della valutazione con un periodico monitoraggio.

Il Direttore Generale e i Dirigenti hanno effettuato un monitoraggio costante degli obiettivi assegnati che ha portato, in taluni casi, ad una revisione degli stessi durante il monitoraggio di metà anno. Il monitoraggio ha permesso anche la verifica dell'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie rese disponibili negli stanziamenti di budget con apporto, ove necessario, di alcuni correttivi.

Si ritiene importante perseguire tale logica e, continuare a sensibilizzare il personale al rispetto delle tempistiche, così da portare il processo relativo al ciclo delle performance a regime.

Inoltre, il portale performance a regime dovrebbe permettere a chiunque lavori per l'Amministrazione di poter visionare il proprio profilo con le relative valutazioni, e si ritiene che ciò possa garantire un miglioramento nella diffusione del modello e una maggior trasparenza in merito alla propria scheda di valutazione visionabile sempre attraverso il portale. Rimane, tuttavia, importante e strategica la formazione continua e tempestiva in merito a tali aspetti, privilegiando magari metodologie per migliorare ad esempio il colloquio tra valutato e valutatore.

Riguardo al punto 2.c) a partire da quest'anno l'amministrazione ha chiesto al personale dirigenziale di dare diretta evidenza delle risorse stanziati a budget 2017, o riassegnate agli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura. Tale evidenza, riportata per gli obiettivi di performance organizzativa, sarà riscontrata anche in sede di consuntivazione degli esiti.

Infatti, come emerge nel nuovo Piano Integrato 2017-19, la definizione del Piano Strategico di mandato ha comportato,

con approvazione formale degli organi avvenuta nel mese di aprile 2017, la destinazione del risultato di esercizio 2016 e la revisione del budget triennale 2017-2019 ai fini di garantire la disponibilità di risorse necessarie per la realizzazione dei suddetti obiettivi. Infatti, il budget approvato nello scorso dicembre conteneva previsioni formulate sostanzialmente in termini conservativi e, con l'approvazione dello stesso, si era assunto che nel 2017 il SA, nella sua nuova composizione, e l'attuale CdA avrebbero potuto modificare il piano, per tenere conto di nuove esigenze e priorità strategiche, non appena nota l'entità del risultato dell'esercizio 2016. Inoltre, per il 2017 l'amministrazione ha richiesto alle strutture di:

- procedere mediante una attenta pianificazione del personale interno da dedicare ai diversi obiettivi, tenendo presente ovviamente la necessità di adempiere alle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione per la reale possibilità di raggiungere i risultati assegnati;
- esplicitare, nel momento della proposta degli obiettivi di performance organizzativa, le risorse strumentali (beni e servizi) specificamente previste all'interno del budget 2017 per la realizzazione dei suddetti obiettivi: per ogni obiettivo organizzativo si sono quantificate le risorse necessarie, specificando la diversa tipologia di risorse correlate e la corrispondente voce di contabilità analitica/progetto prevista su cui tale voce è confluita nel sistema contabile nel 2017, come nuovo stanziamento di budget oppure, nel caso di obiettivi pluriennali, come ri-assegnazione nel caso di stanziamenti già assegnati in passato.

Il processo di revisione del budget, che si è reso necessario nel primo trimestre dell'anno per adeguare la previsione del triennio 2017-2019 alle nuove priorità strategiche, ha coerentemente portato ad aggiornare gli obiettivi gestionali e le relative risorse correlate.

Pur con la consapevolezza di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione di tutti gli obiettivi messi in campo dall'Ateneo, l'Amministrazione ha reso evidente la relazione tra i principali obiettivi dell'Ateneo (obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Poli) e le risorse strumentali ad essi dedicate, rendendo più consapevole la negoziazione degli obiettivi e del budget.

Si ritiene che tali aspetti possano da un lato garantire un miglior allineamento non solo temporale ma anche sostanziale tra budget e definizione degli obiettivi e che dall'altro, permetta di tenere conto dei diversi fattori endogeni ed esogeni che possono interferire con il raggiungimento degli stessi al fine di poterli eventualmente rimodulare. Come emerge anche nella Relazione Performance 2016, le azioni attuate (punto 2.d), come ad esempio la definizione degli indicatori, lo stesso sistema di valutazione delle performance hanno consentito di portare a termine in modo soddisfacente gli obiettivi pianificati e, tramite la condivisione degli obiettivi assegnati alle diverse strutture, di potenziare il lavoro per processo e l'integrazione organizzativa, pur mantenendo alta l'attenzione sulle responsabilità specifiche delle diverse strutture / persone. In questo contesto sono state totalmente impegnate tutte le strutture, sia quelle dirigenziali che quelle di Dipartimento / Polo territoriale, ed è stato possibile rafforzare la coesione della comunità e orientare l'azione organizzativa per il 2017.

Inoltre, già nel 2014 l'Amministrazione aveva pubblicato linee guida sui principali servizi per i quali erano state individuate alcune criticità, finalizzate ad illustrare le caratteristiche dei servizi offerti e le corrette modalità di utilizzo del servizio. I processi interessati sono stati: il rimborso missioni, l'accoglienza dei visiting professor e la evasione delle richieste d'acquisto. Alla pubblicazione delle linee guida, nel 2015 e 2016 è seguita l'assegnazione di obiettivi specifici ai responsabili gestionali di dipartimento sul rispetto di tempistiche definite per il rimborso missioni e per l'evasione delle richieste d'acquisto. Nel 2017 l'Amministrazione aggiornerà le linee guida in funzione del cambiamento di una serie di fattori di contesto interno ed esterno, in particolare, per quanto riguarda gli acquisti.

Riguardo al punto 2.e), in relazione al raccordo tra performance e risorse finanziarie, nel 2016 l'amministrazione ha utilizzato i dati di costo del personale allocato sui diversi processi, rilevati grazie alla metodologia activity based costing utilizzata per l'analisi di efficienza all'interno del progetto Good Practice, per avviare una riflessione organizzativa finalizzata ad attuare significativi risparmi di gestione. Nel 2017 l'ateneo, come riscontrabile nel Piano Integrato 2017-2019, ha dato evidenza delle risorse di budget, mediante individuazione delle specifiche coordinate contabili con cui tali risorse sono state stanziare nel bilancio, destinate agli obiettivi strategici e agli obiettivi dell'amministrazione che richiedono finanziamenti specifici.

A tale proposito, si ritiene che tali attività siano apprezzabili e favoriscano un buon allineamento tra budget ed obiettivi, si suggerisce comunque di effettuare un continuo monitoraggio delle evidenze in sede di consuntivazione degli obiettivi così da poterne valutare l'efficacia.

Riguardo al passaggio del sistema contabile, l'avvio al sistema economico – patrimoniale per l'Ateneo è cominciata già nel 2014 e ha richiesto un grosso impegno, che è durato per tutto il 2015. Il cambio di sistema e la formazione alle nuove tecniche contabili inizialmente ha generato dei rallentamenti per l'espletamento delle attività, ma grazie

all'impegno del personale amministrativo dell'Ateneo si è potuto garantire il normale svolgimento di tutte le attività di didattica e di ricerca. Ad oggi tale passaggio risulta consolidato.

Come già esplicitato più dettagliatamente al punto 2.c, l'amministrazione si è posta l'obiettivo di esplicitare per l'anno 2017 nel momento della proposta degli obiettivi di performance organizzativa, le risorse strumentali (beni e servizi) previste, all'interno del budget, per la realizzazione di questi ultimi.

Infine, riguardo al punto 2.f, si segnala che tali aspetti relativi al livello di coinvolgimento dei dipendenti e degli stakeholder sono stati già trattati ampiamente nel paragrafo precedente (punto 1.g).

3. Suggerimenti in vista dei cicli successivi:

In merito al punto 3.a, si allegano nell'allegato 1 alla presente relazione, le descrizioni fornite dall'Amministrazione in merito a:

- strutture amministrative (Organigramma o funzioni-gramma);*
- strutture di didattica e ricerca;*
- distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo)*

Riguardo al punto 3.b relativamente ai suggerimenti da fornire ad ANVUR, in linea generale, si propone di differenziare, all'interno delle nuove linee guida, i vari aspetti oggetto di analisi, in quanto risultano spesso sovrapponibili, rendendo poi la stesura della relazione un'analisi per punti con il rischio di approfondire il medesimo aspetto in parti diverse della relazione, rendendone la lettura complessiva un po' difficoltosa. Potrebbe essere più semplice analizzare le varie fasi del ciclo performance secondo le fasi del processo, ovvero: definizione della strategia dell'amministrazione e degli obiettivi strategici in ambito performance e anticorruzione, pianificazione degli obiettivi collegati al budget, monitoraggio di questi ultimi, valutazione dei risultati in ambito organizzativo ed individuale, attribuzione del risultato; ove, nei vari aspetti occorrerebbe tenere conto degli aspetti di comunicazione, formazione, coerenza e congruità a livello di definizione obiettivi ma anche di coerenza e attenzione nell'attribuzione dei risultati e, infine, delle modalità con cui l'amministrazione si occupa della gestione degli aspetti critici.

Infine, si ritiene possa essere utile facilitare e migliorare la comunicazione tra gli OIV, l'Amministrazione e l'ANVUR, privilegiando, ove opportuno, un confronto che possa essere utile a fornire eventuali evidenze non dirette, di elementi spesso inseriti in altri contesti, senza tuttavia perdere di vista l'ottica di semplificazione di tutto l'intero processo.

Documenti allegati:

- Allegato 1 alla relazione sul funzionamento 2017.pdf [Inserito il: 28/06/2017 12:49]

Sezione: 3. Raccomandazioni e suggerimenti

Raccomandazioni e suggerimenti

SISTEMA DI AQ

Il Nucleo di Valutazione, in questi sette mesi di attività dalla data di insediamento, ha avuto modo di constatare come il sistema di gestione dell'AQ di Ateneo funzioni in modo efficace, anche in virtù del lavoro svolto dal Presidio AVA che opera in modo molto proattivo nella diffusione della cultura della qualità e come motore di miglioramento, in stretta connessione con gli organi politici.

Un aspetto per il quale è bene raccomandare all'Ateneo di prestare una costante attenzione è la formalizzazione e coerenza tra pianificazione strategica e il sistema di AQ, auspicando che si arrivi a predisporre un documento di programmazione integrata in cui gli obiettivi politici di qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, siano

“declinati” in azioni che vedono il coinvolgimento della componente politica e amministrativa, e siano monitorabili nel tempo attraverso un set di indicatori e target dichiarati. Si ricorda, infatti, che nel corso della futura visita della CEV dell’ANVUR verrà valutata anche la qualità delle fonti, ossia poter contare su documenti che consentano di accertare se l’Ateneo possieda e dichiarare una propria visione della qualità declinata in un piano strategico concreto e fattibile. Altro punto di attenzione è la necessità di condividere il più possibile con le strutture periferiche i processi di AQ; nonostante molte iniziative siano già state attuate dal Presidio, è necessario che la Governance dell’Ateneo continui a sostenere nel tempo l’azione del Presidio e rinforzi il monitoraggio e la condivisione con le strutture periferiche per una disseminazione sempre più ampia della cultura della qualità.

Rispetto al monitoraggio dei flussi informativi tra le strutture responsabili, il Nucleo raccomanda di rendere la reportistica dei dati di più agevole consultazione vista la notevole mole di informazioni che circolano, attraverso il potenziamento degli attuali strumenti messi a disposizione dai sistemi informativi.

Nella prossima relazione il Nucleo renderà conto dell’attività di audit dei Cds che sta per avviare e le ricadute sul sistema istituzionale di AQ dell’Ateneo.

RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI SUL CICLO PERFORMANCE (già trasmessi a giugno 2017)

Nel seguito si ritiene opportuno riportare una breve sintesi, dei suggerimenti OIV a livello complessivo presenti in tale documento:

Riguardo agli aspetti legati all’anticorruzione:

- *si raccomanda per il futuro una miglior attenzione nella definizione degli obiettivi, intendendo che il fine ultimo dell’Amministrazione sia quello di prevenire e/o ridurre le possibilità di rischio corruzione, utilizzando l’attività di Audit non solo come fine, ma come medium attraverso il quale far emergere eventuali criticità.*
- *si raccomanda di continuare ad effettuare formazione su tali temi verificandone poi l’efficacia.*
- *si ritiene utile il potenziamento dei controlli, anche incrociati, avvalendosi il più possibile di Audit Esterni e si suggerisce di valutare l’opportunità di effettuare dei controlli a campione ex post, su alcune procedure individuate dall’Amministrazione come maggiormente a rischio; e infine, di predisporre una procedura che possa meglio definire le azioni e le modalità per gestire le anomalie o criticità in merito alla gestione di alcune procedure interne, valutandone poi l’efficacia.*

Riguardo agli aspetti legati alle performance:

- *In merito alla customer satisfaction si suggerisce di continuare a puntare ad un miglioramento del tasso di risposta, cercando ad esempio di sensibilizzare l’utenza ed eventualmente rivedere la customer PTA e docenti per allinearla alla struttura predisposta alla customer studenti.*
- *Si suggerisce di perfezionare e migliorare la definizione di obiettivi, (ovvero: specifici, individuando scopo e finalità, misurabili e realizzabili), in quanto, in alcuni casi, possono risultare più assimilabili a dei “compiti”, anche attraverso incontri di formazione/informazione ad hoc, che possano meglio supportare le figure responsabili; si suggerisce inoltre di proporre di sempre più sfidanti, e nel caso di obiettivi pluriennali, di valutare l’opportunità di effettuare comparazioni di risultato da un anno con l’altro, per valutarne il miglioramento.*
- *si suggerisce di valutare l’opportunità di definire indicatori e target non solo attraverso orizzonti temporali, ma definendo ad esempio delle percentuali di raggiungimento dell’obiettivo. Ove necessario, qualora l’obiettivo fosse pluriennale, definire l’obiettivo “macro” ed annualmente individuare dei sotto obiettivi più specifici; vista l’esperienza pluriennale dell’amministrazione si suggerisce anche di meglio definire i valori di soglia, target ed eccellenza, in quanto nella loro descrizione, non sempre risultano chiare le finalità.*
- *Si suggerisce di utilizzare i Report generati definiti e predisposti ad hoc, attraverso il portale performance, permettendo da un lato di monitorare la performance organizzativa dalla definizione degli obiettivi al loro monitoraggio e successiva valutazione e, dall’altro, di svolgere un’analisi più puntuale e meglio approfondita di alcuni aspetti legati ad esempio alla distribuzione degli esiti della valutazione legati in particolare, alla performance individuale.*
- *Permane l’importanza di monitorare le attività messe in campo, valutandone l’efficacia e apportando opportuni interventi qualora fosse necessario, ad esempio sia in merito alla consuntivazione degli esiti richiesti a partire dal 2017, sia aggiornando le linee guida in funzione del cambiamento di una serie di fattori di contesto interno ed esterno.*
- *In un’ottica di revisione del modello, si ribadisce di rivedere i comportamenti organizzativi nella scheda individuale, introducendo ad es. il “commitment” e assegnando il punteggio finale come somma o media dei punteggi sui singoli comportamenti e stabilendo su questi ultimi una rilevanza con l’introduzione di pesi.*
- *Si ribadisce l’importanza di attività di formazione e informazione verso valutatori e valutati, favorendo la costruzione di una cultura condivisa della valutazione diffondendo costantemente e capillarmente le novità riguardanti il sistema di valutazione e il collegamento agli incentivi, continuando il processo di formazione ai Valutatori e Valutati, non solo a*

seguito di modifiche del sistema ed effettuando un monitoraggio sul processo di valutazione finalizzato all'efficacia della formazione stessa; ad esempio analizzando a campione la compilazione delle schede presenti a portale, al fine di mantenere una coerenza tra la valutazione complessiva e quella individuale. In ottica di monitoraggio, l'utilizzo dei Report estrapolati dal portale può essere un mezzo estremamente utile.

- Infine, si segnala l'opportunità di rendere il modello professionale adottato sempre più orientato allo sviluppo professionale, ovvero sempre più capace di facilitare i processi di crescita all'interno del contesto organizzativo.