



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



# Relazione annuale del Nucleo di Valutazione

anno 2017

### **Composizione del Nucleo di Valutazione**

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo dell'Università Ca' Foscari Venezia è composto da:

- > **Matteo Turri**, Università degli Studi di Milano, Coordinatore
- > **Francesca Ballin**, Rappresentante studenti
- > **Marzia Foroni**, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Roma
- > **Domenico Sartore**, Università Ca' Foscari Venezia
- > **Maria Schiavone**, Università degli Studi di Torino

La presente relazione è redatta ai sensi:

- dell'art. 12 e 14 del D.Lgs. n. 19/2012
- dell'art. 1 della Legge 370/1999
- della lett. a), c. 4, art. 14 del D.Lgs.150/2009

# Indice

<b>1. PRIMA SEZIONE – VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALITÀ DI ATENEO</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ A LIVELLO DI ATENEO</b> .....	<b>4</b>
Indicatori di Ateneo.....	4
Indicatori ANVUR pubblicati nella SUA-CdS.....	5
Audizioni dei corsi di studio.....	6
Valutazione e audizioni dei corsi di studio di nuova attivazione .....	10
Piani di sviluppo dei Dipartimenti .....	11
Audizioni dei Dipartimenti .....	12
Analisi delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti .....	13
Audizioni dei servizi amministrativi .....	15
Rinnovo della composizione del Presidio della Qualità.....	19
Incontri e audizioni con il Presidio della Qualità .....	21
Ulteriori attività svolte dal Presidio della Qualità.....	21
A. ATTRATTIVITÀ DELL’OFFERTA FORMATIVA .....	25
B. SOSTENIBILITÀ DELL’OFFERTA FORMATIVA .....	29
C. COERENZA TRA DOMANDA DI FORMAZIONE ESPRESSA DAL SISTEMA PROFESSIONALE DI RIFERIMENTO, OBIETTIVI FORMATIVI DICHIARATI DAI CDS E RISULTATI DI APPRENDIMENTO PREVISTI .....	37
<b>1.2. SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ A LIVELLO DEI CDS</b> .....	<b>39</b>
Analisi degli indicatori per corso di studio .....	39
Esiti audizioni corsi di studio svolte.....	42
Esiti valutazioni e audizioni dei corsi di studio di nuova istituzione .....	44
Esiti analisi delle relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti .....	48
D. ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLO STUDIO .....	50
E. ADEGUATEZZA DELLA DOTAZIONE INFRASTRUTTURALE E TECNOLOGICA DEDICATA.....	52
<b>1.3. MODALITÀ E RISULTATI DELLA RILEVAZIONE DELL’OPINIONE DEGLI STUDENTI FREQUENTANTI E DEI LAUREANDI</b> .....	<b>54</b>
Utilizzazione dei risultati.....	54
Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e utilizzazione dei risultati. ....	57
<b>1.4. QUALITÀ DELLA RICERCA DIPARTIMENTALE</b> .....	<b>58</b>
Analisi degli indicatori sulla ricerca .....	58

Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014.....	58
Utilizzo in Ateneo dei risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014.....	61
Monitoraggio quantitativo della produzione scientifica.....	62
Dipartimenti di eccellenza.....	65
Esiti audizioni Dipartimenti.....	66
Accreditamento corsi di dottorato.....	67
<b>1.5. FOLLOW UP E SISTEMA DI MONITORAGGIO DELLE OSSERVAZIONI DEL NUCLEO.....</b>	<b>69</b>
<b>1.6. ATTIVITÀ FUTURE.....</b>	<b>70</b>
<b>2. SECONDA SEZIONE – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>71</b>
2.1. RICONTRI SULLA GESTIONE DEL CICLO DI PERFORMANCE.....	78
2.2. INFORMAZIONI IN MERITO ALLA DEFINIZIONE (IN CORSO) DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	83
2.3. IN VISTA DEI CICLI SUCCESSIVI.....	85
<b>3. TERZA SEZIONE – RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI.....</b>	<b>88</b>

## Premessa

Con questo documento il Nucleo di Valutazione di Ateneo presenta la propria relazione annuale, secondo quanto previsto dal documento ANVUR "Linee Guida 2017 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione". Questa relazione assolve agli obblighi di legge, come previsto ai sensi:

- dell'art. 12 e 14 del D.Lgs. n. 19/2012 (sezione valutazione del sistema di qualità di Ateneo)
- dell'art. 1 della Legge 370/1999 (sezione modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e, se effettuata, dei laureandi)
- dell'art. 14, c. 4, lett. a del D.Lgs.150/2009 (sezione valutazione della performance)

Tale relazione verrà inserita nel sito web relativo alla rilevazione ANVUR Nuclei2017, come richiesto dalla normativa e dalle note ministeriali.

Secondo quanto previsto dalle Linee Guida ANVUR, la relazione del Nucleo si articolerà in tre sezioni:

- I. Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio;
- II. Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance;
- III. Raccomandazioni e suggerimenti.

A sua volta la prima sezione relativa al sistema di qualità di Ateneo si articolerà nel seguente modo:

1. Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) a livello di Ateneo;
2. Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) a livello dei Corsi di Studio (CdS);
3. Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e, se effettuata, dei laureandi (già effettuata entro il 30 aprile u.s.);
4. Qualità della ricerca dipartimentale.

Si ricorda che l'analisi sulle modalità e i risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi, è stata completata entro il 30 aprile ed è raccolta nel documento "Valutazione delle modalità e dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi - Anno accademico 2015/2016".

La sezione "Valutazione della performance" è stata redatta, secondo quanto previsto dalle Linee Guida ANVUR, entro il 30 giugno scorso.

La terza sezione, relativa a "Raccomandazioni e suggerimenti", raccoglie in modo coerente e sistematico le raccomandazioni operative che il Nucleo rivolge agli attori del sistema di AQ dell'Ateneo e all'ANVUR, utili a delineare prospettive di miglioramento dell'intero sistema di valutazione da perseguire in futuro.

## Prima sezione – Valutazione del sistema di qualità di Ateneo

### 1.1. Sistema di Assicurazione della Qualità a livello di Ateneo

In questa sezione della Relazione annuale il Nucleo di Valutazione fornisce la sua valutazione sullo stato di attuazione del Sistema di Assicurazione della Qualità a Ca' Foscari. Prima di entrare nell'analisi appare opportuno premettere che l'ottica in cui si pone il Nucleo è di stimolare il miglioramento continuo nell'Ateneo.

Occorre precisare sin da subito che l'Università di Venezia rappresenta, sui temi oggetto della presente Relazione, un esempio molto avanzato sul panorama nazionale sia in termini di sensibilità all'argomento da parte della governance che in termini di percorso già effettuato in ottica di assicurazione e controllo della qualità.

Premesso quanto sopra detto, occorre anche sottolineare come in ottica di miglioramento continuo il Nucleo si pone comunque con un ruolo di stimolo e pertanto le considerazioni che vengono formulate nel seguito, pur dando conto di uno sviluppo avanzato del Sistema, sono finalizzate sempre ad un ulteriore miglioramento dello stesso.

Il Sistema di Assicurazione della Qualità è il sistema attraverso il quale gli organi di governo dell'Ateneo supportano la realizzazione delle procedure di Assicurazione della Qualità.

È organizzato in accordo con le Linee Guida ANVUR ed è articolato in protagonisti e attori. I protagonisti implementano le politiche di qualità dell'Ateneo e sono:

- gli Organi centrali di governo;
- i Dipartimenti (e le altre strutture di ricerca);
- i Corsi di Studio (e le altre strutture didattiche);
- l'Amministrazione centrale;
- le Biblioteche;
- le Scuole di Ateneo<sup>1</sup> e il Collegio internazionale;
- i Centri di Ateneo di servizi e di ricerca interdipartimentale.

Gli attori supportano i protagonisti nella realizzazione delle politiche di qualità e monitorano i risultati delle stesse e, in generale, dei servizi forniti dall'Ateneo in un'ottica di assicurazione e controllo della qualità. Gli attori sono i seguenti:

- Presidio della Qualità di Ateneo
- Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti
- Gruppi di Riesame
- Delegati AQ dei Dipartimenti

Il Nucleo di Valutazione interviene in tutto il processo con funzioni di verifica e stimolo al miglioramento.

### **Indicatori di Ateneo**

Il Nucleo di Ca' Foscari ha predisposto anche quest'anno un prospetto in cui vengono raccolti per ciascun corso di studio attivato nell'Ateneo nell'anno accademico 2016/2017, una serie di

---

<sup>1</sup> Sono Scuola di Ateneo la Ca' Foscari Challenge School (CFCS), la Ca' Foscari School for International Education (CFSIE) e la Scuola in Economia, Lingue e Imprenditorialità per gli Scambi Internazionali (SELISI)

indicatori “sentinella”. Tali indicatori vengono considerati dal Nucleo di Valutazione, congiuntamente ai documenti prodotti dai corsi di studio e da evidenze raccolte da altre fonti, al fine di verificare la qualità dell’offerta formativa, anche determinando quali corsi sottoporre ad audizione. Si ricorda inoltre che l’ANVUR, in collaborazione col CINECA, ha messo a disposizione degli Atenei e di ciascun corso di studio un set di indicatori per il monitoraggio e l’autovalutazione.

Si ricorda inoltre che il Nucleo, già da alcuni anni, redige annualmente il documento “L’Ateneo Ca’ Foscari in 40 indicatori” ([www.unive.it/nucleo](http://www.unive.it/nucleo)): si tratta di un quadro che rappresenta l’Ateneo attraverso il trend triennale di quaranta indicatori scelti nelle aree seguenti:

- Dimensione e organizzazione
- Formazione
- Ricerca
- Internazionalizzazione
- Servizi agli studenti.

Il documento consta inoltre di una pagina iniziale di sintesi in cui si dà conto, per ogni indicatore, dell’ultimo valore osservato e si rappresenta graficamente il trend degli ultimi anni. In tale documento si riportano molti dati relativi alle caratteristiche e alle performance degli studenti.

Un’analisi più approfondita sugli indicatori viene trattata nell’approfondimento sull’attrattività dell’offerta formativa e nella sezione 1.2. È stato inoltre predisposto un allegato statistico, allegato alla presente relazione, in cui sono riportati gli indicatori per corso di studio.

Anche precedentemente all’avvio del processo AVA, il Nucleo di Valutazione ha sempre ritenuto centrale promuovere la raccolta e la diffusione di dati e informazioni al fine di favorire una presa di coscienza da parte dell’Ateneo del proprio andamento e del trend storico connesso. La sensibilità in proposito in Ateneo risulta elevata anche se ulteriori passi di miglioramento possono essere fatti specie a livello di utilizzo dei dati nei processi di AQ dei corsi di studio e delle CPDS.

### ***Indicatori ANVUR pubblicati nella SUA-CdS***

ANVUR ha pubblicato nel 2017 gli indicatori per corso di studio della scheda di monitoraggio annuale nell’ambiente SUA–CdS. L’ANVUR, oltre a mettere a disposizione un documento di approfondimento tecnico-metodologico, ha previsto una fase sperimentale (terminata a giugno 2017). In tale fase, Ca’ Foscari ha effettuato un lavoro di analisi dei dati pubblicati, al termine del quale sono state redatte alcune note in merito a commento degli indicatori pubblicati, inviate poi all’ANVUR. In tali commenti sono stati riportati alcuni suggerimenti metodologici, in particolare relativamente al calcolo della media e all’opportunità di inserire misure di variabilità e di posizione relativa dei vari indicatori rispetto ai valori nazionali (es. percentili o deviazione standard). A queste osservazioni sono state inoltre affiancate alcune note sui singoli indicatori. Gli indicatori riportati nella scheda SUA-CdS di ogni singolo corso di studio sono raggruppati nei seguenti gruppi:

1. Indicatori relativi alla didattica (gruppo A, Allegato E DM987/2016);
2. Indicatori di internazionalizzazione (gruppo B, Allegato E DM987/2016);
3. Ulteriori indicatori per la valutazione della didattica (gruppo E, Allegato E DM987/2016);
4. Indicatori circa il percorso di studio e la regolarità delle carriere (indicatori di approfondimento);
5. Soddisfazione e occupabilità (indicatori di approfondimento);
6. Consistenza e qualificazione del corpo docente (indicatori di approfondimento).

Si ricorda che, sulla base di questi indicatori, i corsi di studio, entro il 31 dicembre 2017, inseriranno il commento sintetico alla scheda, concentrandosi sugli indicatori ritenuti rilevanti rispetto agli obiettivi formativi del corso stesso e riportando un commento sintetico agli indicatori e l'analisi delle eventuali criticità riscontrate.

A luglio 2017 il Presidio della Qualità ha licenziato le proprie "Linee Guida sul monitoraggio annuale e sul riesame ciclico dei CdS". In tale documento, anche alla luce delle esperienze degli anni passati, è stato selezionato un gruppo di indicatori principali su cui i corsi di studio devono esprimere un giudizio nell'effettuare il loro monitoraggio annuale. Tali indicatori sono:

1. Avvii di carriera al primo anno (Indicatore di base nella Sezione 1 della Scheda)
2. Iscritti (Indicatore di base nella Sezione 1 della Scheda)
3. iC3 Proporzioni di iscritti al primo anno (L) provenienti da altre Regioni oppure iC4 Proporzioni iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo
4. iC12 Proporzioni di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero
5. iC16 Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno
6. iC19 Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata
7. iC22 Percentuale di immatricolati (L; LM) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso
8. iC24 Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni
9. iC25 Proporzioni di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS
10. iC26 Proporzioni di laureati occupati a un anno dal titolo (solo per LM)
11. iC27 Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo

Si sottolinea come tali dati siano stati usati anche dal Nucleo di Valutazione e dal Presidio della Qualità nel corso delle audizioni dei corsi di studio, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo. Come si vedrà nella sezione 1.2, la maggioranza degli indicatori sentinella decisi dall'Ateneo coincidono in linea di massima con gli indicatori relativi alla didattica inseriti nell'allegato E del DM 987/2016 e successivamente riportati negli indicatori SUA-CdS. Si sottolinea come sia importante poter utilizzare gli indicatori presenti nella scheda SUA-CdS in quanto i singoli corsi di studio possono confrontarsi con le performance dei corsi della stessa classe con quelli nazionali e dell'area geografica di riferimento.

Nel mese di luglio 2017 ANVUR ha inoltre pubblicato sul sito della SUA-CdS, anche una scheda contenente gli indicatori a livello di Ateneo.

### ***Audizioni dei corsi di studio***

A partire dal 2016 il Nucleo ha svolto attività di audizione ad alcuni corsi di studio dell'Ateneo. In particolare nell'anno 2016 sono stati selezionati 5 corsi di studio adeguatamente diversificati e rappresentativi delle diverse tipologie dell'offerta formativa dell'Ateneo. A queste audizioni ha partecipato il Presidio della Qualità.

Oltre a queste audizioni nel corso del 2016 sono state effettuate ulteriori tre audizioni di corsi di studio dell'Ateneo. Queste tre audizioni hanno visto il ruolo guida svolto dal Presidio della Qualità; il Nucleo ha partecipato in forma non collegiale e su richiesta del Presidio come supporto, al fine di consolidare la procedura utilizzata.

Ai corsi selezionati per le audizioni è stato richiesto di compilare un rapporto di autovalutazione basato sul requisito AQ.5. Le singole audizioni sono durate circa 1 ora e mezza e sono state seguite in particolare da un singolo componente del Nucleo, o relatore, incaricato di coordinare l'audizione evidenziando, anche in fase istruttoria pre-audizione, punti di forza e di debolezza del corso. Il



rappresentante degli studenti è stato incaricato di analizzare, per tutti i corsi di studio, il ruolo degli studenti negli organi di AQ del corso di studio, segnalando eventuali problematiche o best practice anche in riferimento all'indicatore AQ5.D (opinioni studenti...).

Le audizioni effettuate nel 2016 sono state condotte in sinergia con il Presidio della Qualità, presente non in forma collegiale. Alle audizioni sono stati invitati: il coordinatore del corso di studio, il delegato alla didattica, il delegato alla qualità, altri docenti coinvolti nel corso di studio, nel gruppo di riesame e nella commissione paritetica, gli studenti, la segreteria didattica.

Durante l'audizione si è proceduto a interloquire sui contenuti del rapporto di autovalutazione, anche alla luce degli indicatori sentinella e dei documenti di AQ del corso di studio. Articolare l'audizione a partire da quanto riportato nel rapporto di autovalutazione viene ritenuto molto importante perché consente ai corsi di studio di confrontarsi con i requisiti previsti dal sistema AVA e di abituarsi ad autovalutarsi. Il Nucleo ha impostato questi incontri con l'obiettivo di far emergere la cultura della qualità e la centralità dello studente, segnalando eventuali lacune. I documenti considerati nell'esame dei corsi di studio e dei rispettivi rapporti di autovalutazione sono stati:

- Indicatori sentinella (numero immatricolati; prosecuzione al 2° anno con almeno 40 CFU; abbandoni dopo il 1° anno; percentuale di laureati in corso ed entro il 1° anno fuori corso; condizione occupazionale; risultati delle opinioni degli studenti; numerosità degli insegnamenti valutati negativamente);
- SUA-CdS 2015/2016;
- Rapporto di Riesame 2015;
- Relazione Commissioni Paritetiche 2015;
- Esito questionari di valutazione.

Al termine degli incontri il Nucleo ha preso atto del clima positivo e collaborativo, raccomandando ai corsi di studio di curare molto la messa in luce e la formalizzazione delle iniziative intraprese nei documenti di AQ e di avviare riflessioni in merito ai punti di debolezza emersi durante la discussione. Si è chiesto inoltre alle persone presenti, di farsi portatori dentro il Dipartimento dei principali punti di attenzione su cui si è basata l'audizione, in modo da disseminare la cultura della qualità agli altri corsi di studio. Come esito delle audizioni è stato preparato per ogni corso di studio audito un verbale degli incontri sulle varie tematiche affrontate, evidenziando punti di forza e di debolezza dei singoli corsi. Questi documenti sono stati condivisi con i rispettivi corsi di studio: una trattazione più ampia degli esiti delle singole audizioni viene riportata nella sezione 1.2. Oltre ai verbali relativi alle audizioni dei singoli corsi di studio, il Nucleo ha predisposto un ulteriore documento in cui sono riportate alcune osservazioni generali a livello di Ateneo. Di tale azione si è dato rilievo anche nella Relazione Annuale del Nucleo 2016. Si ricorda qui brevemente che i punti di attenzione segnalati agli organi di Ateneo attenevano ai seguenti ambiti:

- alla consultazione delle parti sociali, con particolare attenzione anche alla definizione dei diversi profili professionali;
- alla compilazione dei Syllabus, curando in maniera più dettagliata le modalità di verifica degli insegnamenti;
- alla presenza degli studenti negli organi di AQ (e in particolare nelle Commissioni paritetiche docenti studenti);
- a dare accesso agli studenti coinvolti nelle Commissioni paritetiche docenti studenti ai risultati dei questionari sulle opinioni degli studenti;
- alla necessità di avere una maggiore competenza nel linguaggio richiesto per la stesura dei documenti AVA.

Infine il Nucleo di Valutazione aveva raccomandato che la gestione della AQ nei corsi di studio fosse sempre connessa a una considerazione attenta degli indicatori sull'andamento del corso di studio (immatricolati, abbandoni, tasso di laurea, tasso di occupazione, soddisfazione degli studenti...) al fine di assicurare un legame stretto tra AQ e livello effettivo delle performance del corso di studio.

Si segnala inoltre che nel luglio 2017, il Nucleo di Valutazione ha chiesto ai cinque corsi di studio incontrati di illustrare come hanno tenuto conto dei risultati dell'audizione e di specificare le iniziative intraprese. Una descrizione approfondita di tale iniziativa viene riportata nella sezione 1.5 relativa al follow up e al sistema di monitoraggio delle osservazioni del Nucleo.

L'attività di audizione dei corsi di studio è proseguita nel 2017 con ulteriori 8 corsi di studio, confermandone la selezione in modo da coinvolgere tutti i Dipartimenti dell'Ateneo e diversificando in modo rappresentativo le diverse tipologie dell'offerta formativa dell'Ateneo. Le audizioni, che si sono svolte nel mese di maggio 2017, sono state tenute da due commissioni miste composte da componenti del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità. A questi corsi è stato richiesto di compilare un rapporto di autovalutazione basato sul requisito R3 del nuovo documento ANVUR "Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari – Linee Guida" (AVA2.0). L'audizione è stata seguita in particolare da due relatori, mentre alla componente studentesca dei due organi è stato richiesto di analizzare alcuni syllabus dei corsi auditi, esprimendosi sulla completezza delle informazioni in essi contenute. Si è proceduto quindi, a interloquire sui contenuti delle schede di autovalutazione dei requisiti di qualità per i corsi di studio, anche alla luce degli indicatori sentinella, delle schede SUA-CdS, dei rapporti di riesame e delle relazioni annuali delle CPDS.

In particolare il Nucleo di Valutazione ha analizzato la documentazione maggiormente con la visione esterna basandosi su quanto riportato nei documenti presi in esame, mentre il Presidio della Qualità si è focalizzato anche sui processi in itinere (ad esempio sui documenti di preparazione della scheda SUA-CdS).

Anche con queste audizioni l'obiettivo è stato quello di far emergere l'importanza che ciascuna componente dei CdS, ivi inclusi gli studenti, dia il proprio contributo fattivo al miglioramento continuo della qualità e alla centralità dello studente, segnalando eventuali lacune e punti di forza da valorizzare nella futura documentazione. Alle audizioni sono stati invitati: il coordinatore del corso di studio, i delegati alla didattica e alla qualità del Dipartimento, altri docenti coinvolti nel corso di studio, nel gruppo di riesame e nella commissione paritetica, gli studenti, la segreteria didattica. Anche in questo caso è stato riscontrato un clima positivo e collaborativo e si è raccomandato ai CdS di curare molto le informazioni relative alle iniziative intraprese e la loro formalizzazione nei documenti di AQ e di avviare alcune riflessioni in merito ai punti di debolezza emersi durante la discussione. Come per l'anno precedente, sono stati stilati per ogni corso di studio audito un verbale degli incontri sulle varie tematiche affrontate, evidenziando punti di forza e di debolezza dei singoli corsi, che verrà condiviso con i corsi di studio. Una trattazione più ampia degli esiti delle singole audizioni viene riportata nella sezione 1.2.

Si riporta di seguito una tabella di sintesi per Dipartimento in cui vengono riportati il numero dei corsi attivi e il numero dei corsi auditi dal Nucleo e dal Presidio.

## SINTESI DELLE AUDIZIONI DEI CORSI DI STUDIO (SITUAZIONE A SETTEMBRE 2017)

Dipartimenti	CdS attivi a.a. 2016/2017	di cui attivati nell'ultim o triennio	CdS auditi	di cui di nuova attivazione	% audizioni
Economia	6	2	3	1	50%
Filosofia e Beni culturali	7	-	2		29%
Management	4	-	2		50%
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	5	-	2		40%
Scienze Molecolari e Nanosistemi	4	-	1		25%
Studi Linguistici e Culturali Comparati	6	1	2	1	33%
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	5	1	2		40%
Studi Umanistici	7	-	1		14%
<b>Ateneo</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>34%</b>

L'attività di audizione risulta certamente positiva perché consente:

- di accertare l'andamento del corso di studio individuando criticità specifiche a livello di corso di studio e sollecitando una risoluzione da parte dello stesso corso;
- di verificare l'andamento dello stato di AQ;
- di esaminare la scheda SUA-CdS, i documenti di riesame e i documenti delle commissioni paritetiche;
- di contribuire a far emergere aree di miglioramento trasversali ai diversi corsi di studio e di sollecitare la loro risoluzione (si rimanda alla sezione 1.5 per alcuni esempi);
- di sensibilizzare il corso di studio e il Dipartimento sui temi dell'AQ (si sottolinea come alle audizioni sono stati presenti alcuni rappresentanti dei Dipartimenti e talvolta anche i Direttori stessi).

Particolarmente positiva nelle audizioni si reputa la prassi di basare la discussione su un documento di autovalutazione compilato dal corso di studio mediante il quale discutere il rispetto dei requisiti di qualità. Tale modalità di audizione peraltro non sostituisce un esame puntuale dei documenti di AQ compilati dal corso di studio da parte del Nucleo di Valutazione. La preventiva compilazione del documento di autovalutazione e il confronto in contraddittorio ha il merito di far emergere eventuali lacune e criticità e di condividere raccomandazioni in ottica di miglioramento a partire dalla considerazione puntuale delle richieste dei requisiti di qualità. Tale pratica è particolarmente importante nella fase attuale in cui i requisiti sono mutati a seguito del passaggio ad AVA 2.

Il Nucleo di valutazione raccomanda che gli esiti delle audizioni siano discussi in una seduta del Consiglio di Dipartimento e che a tale discussione sia presente almeno un rappresentante del Presidio della Qualità.

Si segnala positivamente come l'Ateneo abbia già richiesto ai corsi che intendono modificare l'ordinamento didattico per l'anno accademico 2018/2019 di redigere il documento di riesame ciclico e che sia intenzione dell'Ateneo estendere questa richiesta a tutti i corsi dell'offerta formativa dell'Ateneo.

## ***Valutazione e audizioni dei corsi di studio di nuova attivazione***

L'Ateneo negli ultimi anni accademici ha discusso le seguenti proposte di istituzione dei nuovi corsi di studio:

### **Anno accademico 2015/2016**

- Filosofia, studi internazionali ed economici (L-5);
- Governance delle organizzazioni pubbliche (LM-63);
- Ingegneria dei Processi Biotecnologici per l'Ambiente e le Energie Rinnovabili (classe LM-22), interateneo con sede a Verona (non attivato).

### **Anno accademico 2016/2017**

- Mediazione intermediterranea: investimenti e integrazione (MIM) (LM-81).

### **Anno accademico 2017/2018**

- Management digitale (L-18)
- Scienza e Tecnologia della Conservazione per i Beni Culturali (LM-11)

Come vedremo in dettaglio nella sezione 1.2, il Nucleo valuta i progetti dei corsi di nuova attivazione in più riunioni, analizzando la documentazione pervenuta, compresa la sussistenza degli indicatori di accreditamento iniziale, ai sensi dei Decreti Ministeriali in vigore. Il Nucleo valuta inoltre se risultano soddisfatti i requisiti per l'Assicurazione della Qualità del CdS, previsti dal processo AVA. In particolare il Nucleo di Valutazione, nell'esprimere il parere richiesto dalla normativa, formula altresì osservazioni chiedendo che, rispetto ad esse, il corso di studio faccia pervenire al Nucleo stesso informazioni su modalità e azioni previste su come intende recepirle. Alcune raccomandazioni vengono trasmesse agli organi di governo e agli uffici dell'Ateneo. Tali osservazioni sono riportate nei verbali delle sedute. Si ricorda che il Nucleo si riserva comunque di verificare l'andamento del corso di studi, una volta che sarà attivato.

In particolare il Nucleo ha deciso di effettuare l'attività di monitoraggio sui corsi di nuova attivazione al termine del primo anno di attivazione del corso, tramite lo strumento delle audizioni. In tal senso, nel mese di ottobre 2016, il Nucleo ha effettuato l'audizione dei due corsi di studio di nuova istituzione nell'anno accademico 2015/2016 - "Filosofia, studi internazionali ed economici" e "Governance delle organizzazioni pubbliche" - che risultavano quindi al termine del primo anno di attivazione. I Coordinatori di questi corsi, su richiesta del Nucleo, hanno compilato un rapporto di autovalutazione basato sul requisito R3 della bozza di nuove Linee Guida ANVUR "Accreditamento periodico delle sedi delle università e dei corsi di studio", pubblicate il 04 luglio 2016, rapporto che è stato inviato ai componenti del Nucleo. L'audizione verteva sui contenuti dei rapporti di autovalutazione, sulle schede SUA-CdS e su una prima elaborazione della valutazione della didattica da parte degli studenti per l'anno accademico 2015/2016. Sono stati inoltre considerati i protocolli di valutazione delle CEV ai fini dell'accREDITamento iniziale dei corsi in oggetto. Una trattazione più ampia degli esiti delle singole audizioni viene riportata nella sezione 1.2.

Il Nucleo, a seguito del processo di valutazione delle nuove proposte di corso di studio per l'anno 2017/2018, ha raccomandato che in futuro i soggetti interessati (Organi Accademici, Presidio della Qualità e Ufficio Offerta Formativa) predispongano una procedura tempificata per la presentazione delle nuove proposte di corsi di studio e che tale procedura preveda un'analisi preliminare dei documenti, prima dell'invio al Nucleo della documentazione completa.

Anche sulla base di questo input, l'Ateneo ha definito delle nuove Linee Guida per l'offerta formativa che comprendono le attività previste e il calendario per la definizione dell'offerta formativa 2018-2019. In tale calendario l'Ateneo ha definito un significativo anticipo nelle tempistiche previste, che ora prevedono un primo passaggio nei Dipartimenti nel mese di giugno, un'analisi delle proposte presentate effettuata dal Presidio della Qualità con successiva approvazione dell'assetto generale dell'offerta formativa entro il mese di settembre.

## ***Piani di sviluppo dei Dipartimenti***

Come riportato anche nella sezione 2 relativa alla valutazione della performance, l'Ateneo si è dotato di piani di sviluppo dei Dipartimenti. Infatti, a seguito dell'approvazione del piano strategico di Ateneo 2016-2020, ai Dipartimenti è stato richiesto di declinare il proprio piano triennale di sviluppo rispetto alle linee strategiche di Ateneo secondo un format presentato anche al Nucleo nella seduta del 22 luglio 2016. I Dipartimenti hanno quindi proceduto ad una prima stesura dei piani stessi, che è stata analizzata dal gruppo dei Prorettori, integrata con il Presidio della Qualità.

A seguito di questa lettura e delle conseguenti audizioni dei singoli Dipartimenti, che hanno impegnato l'Ateneo nel mese di febbraio 2017, è stato rivisto il format ed è stata richiesta una ulteriore stesura da parte dei Dipartimenti. Il Nucleo di Valutazione, su richiesta del Rettore, ha quindi analizzato nel mese di maggio 2017 i piani di sviluppo dei Dipartimenti 2016-2018, pervenuti a fine marzo 2017. L'analisi del Nucleo aveva come obiettivo di dare un feedback ai Dipartimenti e all'Ateneo sulla documentazione pervenuta anche rispetto alla coerenza con il piano strategico, il processo AVA, il ciclo della performance e la programmazione triennale ministeriale.

Il Nucleo ha rilevato come l'Ateneo abbia fatto un lavoro molto importante e che può ritenersi all'avanguardia rispetto al sistema universitario italiano. Quanto effettuato risponde alla richiesta del processo AVA nel requisito R4.B, ovvero di "accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo". Una trattazione più ampia del processo e degli esiti della valutazione del Nucleo è riportata nella sezione 2 relativa alla valutazione della performance. Il Nucleo di Valutazione ha comunque ritenuto poco opportuno esprimersi sui singoli documenti, evidenziandone eventuali margini di miglioramento o provando a rendere più omogenei i testi, ma ha ritenuto di incoraggiare l'Ateneo al varo degli stessi documenti e a dotarsi di una procedura per il monitoraggio e conseguente aggiornamento dei piani stessi, in un'ottica di riesame.

Il Nucleo di Valutazione ritiene infatti che a fronte del momento di pianificazione, rivesta altrettanta importanza il momento di monitoraggio, aggiornamento e verifica degli scostamenti. A questo proposito il Nucleo di Valutazione prende atto con favore che nel mese di luglio 2017 il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato i piani di sviluppo, predisponendo altresì un piano di monitoraggio rispetto al piano strategico di Ateneo, ai piani di sviluppo dei Dipartimenti, al piano della performance e al sistema di qualità di Ateneo<sup>2</sup>. Il sistema di monitoraggio del piano strategico metterà in luce non solo lo stato di avanzamento dell'Ateneo nel suo insieme, ma anche il contributo che ciascuna struttura dipartimentale dà a ognuno degli obiettivi strategici. Sulla base del monitoraggio i Dipartimenti trasmetteranno una relazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei piani di sviluppo relativa all'anno appena concluso, corredata da un'analisi degli scostamenti degli indicatori, evidenziando i punti di forza e le criticità riscontrate e procederanno con l'allineamento della loro programmazione con gli altri strumenti di programmazione utilizzati da Ca' Foscari aggiornando i piani stessi, in logica rolling.

Tale aggiornamento dei piani di sviluppo sarà analizzato annualmente dai Prorettori e dal Presidio della Qualità, mentre successivamente verrà presentata una relazione al Senato Accademico, al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione riguardante lo stato di attuazione del piano strategico e che descriva i risultati raggiunti dai Dipartimenti, mettendo in risalto la coerenza delle azioni dei Dipartimenti con il piano strategico d'Ateneo e che permetta la valutazione dei progressi e la disposizione di eventuali azioni che si rendano necessarie a garantire la completa attuazione del piano.

Ai Dipartimenti è stato quindi chiesto di attivarsi per provvedere ad adeguare le azioni e i target previsti a quelli di Ateneo, così da garantire piena coerenza all'insieme degli interventi finalizzati al conseguimento degli obiettivi del piano strategico. Inoltre ai Direttori di Dipartimento è stato

---

<sup>2</sup> Tra gli indicatori monitorati l'Ateneo ha incluso anche quelli presenti nel DM 987/2016.

chiesto di collegare le delibere dei Dipartimenti al piano di sviluppo, curandone la coerenza ed eventualmente motivandone eventuali divergenze. Ai Dirigenti di ciascuna Area è stato chiesto di collegare, lì dove opportuno, le delibere degli organi al piano strategico, curandone la coerenza ed eventualmente motivandone eventuali divergenze.

Il piano di sviluppo dei Dipartimenti rappresenta certamente un passo avanti significativo nella definizione di strategie per il miglioramento della qualità della ricerca a livello di Dipartimento e nella ricerca di coerenza nella programmazione tra livello di Ateneo e di Dipartimento. Il Nucleo di Valutazione ritiene la fase di monitoraggio e revisione dei piani molto rilevante per la piena implementazione e messa in atto degli stessi e raccomanda pertanto grande attenzione e cura a tali fasi.

### ***Audizioni dei Dipartimenti***

Il Nucleo di Valutazione, in sinergia con il Presidio della Qualità, ha iniziato a svolgere le audizioni dei Dipartimenti, al fine di valutarne il sistema di assicurazione della qualità nell'ambito delle attività di ricerca e di didattica. In particolare, nel mese di settembre 2017, è stato sottoposto ad audizione il Dipartimento di Management. Il Nucleo ha intenzione di estendere questo processo al resto dei Dipartimenti dell'Ateneo, come indicato nella sezione 1.6. Al Dipartimento audito è stato chiesto di compilare un rapporto di autovalutazione basato sui requisiti di assicurazione della qualità come previsti dalle nuove Linee Guida ANVUR sull'accREDITamento, pubblicate a maggio 2017 (in particolare requisito R4). Il Nucleo ha effettuato l'audizione a partire dall'esame dei contenuti riportati nel rapporto di autovalutazione: basare l'audizione su quanto riportato nel rapporto di autovalutazione viene ritenuto molto importante perché consente ai Dipartimenti di confrontarsi con i requisiti previsti dal sistema AVA e di ottenere un feedback tempestivo sui contenuti.

Durante l'audizione si è quindi proceduto a interloquire sui contenuti del rapporto di autovalutazione e sulla base della seguente documentazione: piano di sviluppo del Dipartimento, schede SUA-RD, indicatori allegato E DM 987/2016, risultati VQR e posizionamento nella procedura Dipartimenti di eccellenza. Durante l'audizione si è discusso anche su tematiche emerse a seguito dell'audizione dei corsi di studio afferenti alla struttura, sull'esame della relativa CPDS e sull'andamento dei rispettivi corsi di dottorato di ricerca. Alle audizioni sono stati invitati il Direttore del Dipartimento, i Delegati alla didattica, alla ricerca e alla qualità del Dipartimento e la componente studentesca, suggerendo inoltre la presenza di un componente della segreteria del Dipartimento. Come per i corsi di studio, per ogni audizione, viene redatto un verbale dell'incontro sulle varie tematiche affrontate, evidenziando punti di forza e di debolezza, condiviso preliminarmente con il Dipartimento stesso.

L'audizione dei Dipartimenti è stata un'occasione importante per:

- verificare lo stato del sistema di AQ della ricerca a livello di Dipartimento;
- verificare come l'adozione di direttive di Ateneo abbia tenuto conto delle specificità disciplinari del Dipartimento;
- verificare i documenti di assicurazione della qualità della ricerca a partire dalla SUA-RD;
- ottenere una visione complementare a quella delle audizioni dei CdS in merito all'assicurazione della qualità della didattica.

Particolarmente positiva nelle audizioni si reputa la prassi di procedere a partire da un documento di autovalutazione compilato dal Dipartimento tramite il quale confrontarsi in merito al rispetto dei requisiti di qualità. La preventiva compilazione del documento e il

confronto in contraddittorio con il Nucleo di Valutazione consente di far emergere eventuali lacune e criticità ma anche di condividere raccomandazioni in ottica di miglioramento.

Il Nucleo di Valutazione esprime inoltre la propria soddisfazione per questo tipo di audizioni per quanto attiene l'assicurazione della qualità della didattica, poiché offre una visione complementare a quella delle audizioni dei CdS che risulta particolarmente adatta a indagare le responsabilità dipartimentali (che, come previsto dalla legge 240/2010, sono molto estese) in ordine alla didattica. Ciò in un certo senso supplisce una delle lacune del sistema AVA che poggia la sua attenzione per la didattica soprattutto a livello di CdS benché la normativa preveda estese responsabilità per la didattica anche a livello di Dipartimento.

### ***Analisi delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti***

Il Nucleo di Valutazione ha condotto sia nel 2016 che nel 2017 un'analisi specifica basata sulla lettura delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) relative agli anni 2015 e 2016. Lo schema di valutazione utilizzato dal Nucleo per la sua analisi verte sulla coerenza delle risposte rispetto alla domanda presente nei quadri dello schema ANVUR per la stesura delle relazioni delle CPDS e indaga inoltre sui seguenti punti:

- Presenza componente studentesca;
- Utilizzo format ANVUR per la stesura della relazione;
- Riferimenti nel testo agli indicatori sentinella e dati critici;
- Presenza analisi a livello di ogni corso di studio di competenza della CPDS;
- Evidenza sull'efficacia e tempestività delle segnalazioni da parte delle CPDS e adeguatezza dell'identificazione delle criticità (anche in riferimento a numero e durata riunioni CPDS);
- Evidenza all'effettiva considerazione dei rilievi (passati) delle CPDS da parte dei Corsi di Studio, Dipartimenti/Scuole, Presidio della qualità, sia in generale che con specifico riferimento ai risultati dei questionari studenti (specificando se è stata indicata la modalità di presa in carico dei rilievi);
- In merito alle rilevazioni delle opinioni degli studenti, evidenza del numero di ore di riunione dedicate alla rilevazione studenti dal CPDS nel 2015, delle principali criticità rilevate e delle linee di azione identificate.

In generale, dall'analisi effettuata dal Nucleo nel 2016 relativa alle relazioni CPDS 2015 si evinceva che le Commissioni Paritetiche avevano svolto il compito in modo motivato, riuscendo però meglio nel dare un contributo fattivo all'analisi e alla valutazione che non nell'identificare chiare raccomandazioni e proposte di miglioramento. In alcuni casi, infatti, le CPDS si erano limitate a riprendere quanto già inserito nel Rapporto del Riesame. Le principali criticità riscontrate, già riportate più dettagliatamente nella relazione annuale del Nucleo del 2016, sono le seguenti:

- le CPDS si limitano a sintetizzare e riprendere l'analisi fatta in sede di riesame annuale senza svolgere il loro ruolo di indirizzo, come si evince nella parte relativa al quadro E. Raramente si sono riscontrate raccomandazioni indipendenti da quanto proposto in sede di riesame o verifica dei seguiti delle raccomandazioni precedentemente formulate.
- la coerenza delle risposte in alcuni quadri deve essere migliorata, soprattutto con riferimento ai quadri B, C, D ed E.
- l'uso dei dati e degli indicatori sentinella nelle analisi delle CPDS e l'analisi di dettaglio per i CdS sono discontinui tra i diversi quadri mentre dovrebbero caratterizzare tutte le sezioni.

In data 05 dicembre 2016 il Nucleo di Valutazione, congiuntamente con la Presidente del Presidio della Qualità e la Prorettrice alla Didattica, ha quindi incontrato le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS). Nella riunione sono stati riportati i principali risultati del lavoro di lettura ed analisi delle relazioni delle CPDS relative all'anno 2015, effettuato dal Nucleo di Valutazione, facendo riferimento alla Relazione annuale 2016 del Nucleo stesso, dove sono state riportate le osservazioni in merito. Lo scopo dell'incontro con le CPDS, è stato quello di rendere maggiormente consapevoli le Commissioni sul loro ruolo alla luce della revisione che l'ANVUR sta operando in questi mesi nel processo AVA (Autovalutazione, Valutazione Periodica, Accreditemento), anche in considerazione della scadenza di dicembre per la loro Relazione annuale 2016. Durante questo incontro la Presidente del Presidio della Qualità ha presentato le "Linee Guida per la compilazione della relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti-Studenti", già inviate precedentemente alle singole CPDS, ed ha relazionato sul ruolo delle Commissioni Paritetiche all'interno dell'Ateneo, spiegando altresì quali debbano essere i contenuti della relazione che sono chiamate a redigere in questo periodo.

Si sottolinea infatti come, anche in considerazione dell'analisi del Nucleo di Valutazione e delle relative osservazioni in merito, il Presidio della Qualità abbia redatto il documento "Linee Guida per la compilazione della relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti-Studenti". Il documento ha come obiettivo quello di rendere più efficace il lavoro delle Commissioni Paritetiche e al tempo stesso di uniformare il più possibile le relazioni annuali ad uno standard di qualità.

Le Commissioni Paritetiche hanno quindi proceduto con la stesura delle loro relazioni annuali 2016, rispettando le tempistiche previste che fissavano il termine entro il 31 gennaio 2017. Prima della scadenza e in tempo utile per la redazione finale delle relazioni stesse, il Presidio della Qualità ha effettuato una prima lettura a gennaio 2017, producendo dei report di feedback sui contenuti delle singole relazioni. Sulla base di questi feedback le CPDS hanno modificato/integrato le loro relazioni entro la scadenza fissata.

Il Nucleo di Valutazione nel mese di giugno 2017 ha quindi analizzato le relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti del 2016, secondo lo schema già utilizzato nell'anno precedente. Il Nucleo ha quindi redatto una scheda con gli esiti della valutazione di ogni relazione delle Commissioni; queste schede sono state successivamente inviate alle singole Commissioni ed ai rispettivi Dipartimenti, invitando i Dipartimenti stessi ad individuare momenti documentati di esame dei contenuti della relazione della CPDS e delle segnalazioni che in corso dell'anno arrivino dalla stessa. Il Nucleo ha sottolineato l'importanza che a fronte di criticità il Dipartimento individui responsabilità e tempi di attuazione di azioni correttive. Questa azione ha infatti come finalità quella di promuovere la piena consapevolezza delle CPDS sulla rilevanza del proprio ruolo di sensibilizzare i Dipartimenti a interagire dialetticamente con questi organi al fine di promuovere il miglioramento delle attività didattiche. Una trattazione più ampia degli esiti delle singole valutazioni viene riportata nella sezione 1.2.

Complessivamente il Nucleo di Valutazione constata un incremento della qualità delle relazioni delle commissioni paritetiche rispetto al precedente esercizio. Malgrado ciò vi sono spazi ulteriori di miglioramento. Il Nucleo raccomanda a questo proposito in particolare di curare con particolare attenzione l'implementazione di meccanismi e momenti dedicati all'interno dei Dipartimenti per la discussione e il recepimento delle indicazioni formulate dalle CPDS.



### ***Audizioni dei servizi amministrativi***

L'Ateneo vigila sull'adeguatezza dei principali servizi di supporto attraverso l'indagine annuale sulla didattica e sui servizi, con un questionario somministrato agli studenti a partire dal secondo anno. L'indagine rileva le opinioni rispetto ai seguenti servizi:

- Ufficio Relazioni con il Pubblico
- Servizio di Call center
- Servizio Orientamento
- Servizio Immatricolazioni
- Servizio Tutorato
- Servizio Diritto allo studio
- Segreterie studenti
- Servizio Mobilità internazionale
- Servizio Stage Nazionali
- Servizio Stage Internazionali
- International Welcome Desk
- Servizio Placement
- Difensore degli studenti
- Servizio Studenti con disabilità
- Servizi di Campus

La media voto dei singoli servizi evidenzia una situazione positiva: tali dati vengono pubblicati in un report complessivo che contiene elaborazioni a livello di Ateneo, Dipartimento e Corso di Studio. Un report sintetico per ogni corso di studio viene inoltre pubblicato alla pagina "Opinioni degli studenti e occupazione" del rispettivo corso (si veda come esempio <http://www.unive.it/pag/14444/>). Queste elaborazioni vengono inoltre distribuite ai gruppi di riesame e alle commissioni paritetiche per la stesura della loro relazione.

L'Ateneo inoltre partecipa da alcuni anni al progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano, con l'obiettivo di individuare, attraverso un processo di benchmarking con altre Università, le aree di forza su cui puntare e gli aspetti che devono ancora essere migliorati per quanto riguarda i servizi di supporto offerti dall'amministrazione. Si ricorda come una parte del progetto è dedicata all'efficienza percepita e prevede la somministrazione di questionari a seconda dalle diverse tipologie di utenti (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti). I risultati dell'indagine sono analizzati dall'Amministrazione e vengono pubblicati nel sito intranet di Ateneo alla pagina <http://www.unive.it/pag/11161/>.

Il Nucleo negli ultimi anni ha effettuato alcuni incontri con i responsabili dei principali servizi amministrativi per verificarne la qualità delle attività e individuare aree di miglioramento possibili, anche tenendo conto delle osservazioni dei gruppi di riesame e delle commissioni paritetiche. In occasione di questi incontri, di norma, il Nucleo di Valutazione richiede ai servizi una relazione sulle attività effettuate, con evidenze numeriche. Prima dell'audizione, ove possibile, il Nucleo verifica i giudizi espressi nelle rilevazioni sopra citate per gli aspetti analizzati durante l'incontro.

Uno degli obiettivi del Nucleo di Valutazione, in esito a questi incontri, è che le attività delle diverse aree vengano valorizzate dentro il processo AVA stimolando l'integrazione dei differenti servizi amministrativi e stimolando la sensibilità verso i temi della cultura della qualità che deve essere patrimonio comune.

## AUDIZIONI EFFETTUATE DAL NUCLEO CON I RESPONSABILI DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI

Audizioni effettuate	Data
Servizio orientamento (compreso settore disabilità)	05 novembre 2015
Servizi agli studenti (settore immatricolazioni, settore carriere studenti, settore carriere post lauream, settore diritto allo studio)	03 dicembre 2015
Servizio stage e placement	11 maggio 2016
Sistema bibliotecario di ateneo	16 settembre 2016
Ufficio relazioni internazionali	11 gennaio 2017
Area ricerca	13 luglio 2017

In particolare in data 5 novembre 2015, il Nucleo di valutazione ha incontrato il servizio orientamento dell'Ateneo, sia per discutere in merito agli interventi a sostegno della disabilità (in occasione della stesura della relazione "La valutazione sugli interventi a sostegno della disabilità - L.17/1999") che per una panoramica sui servizi di orientamento e tutorato. In data 03 dicembre 2015 il Nucleo ha incontrato quindi i **Servizi agli Studenti**, che comprende il settore immatricolazioni, il settore carriere studenti, il settore carriere post lauream e il settore diritto allo studio.

In data 11 maggio 2016 il Nucleo ha inoltre incontrato il **Servizio Stage e Placement**. Il Servizio Stage è stato istituito dal 1999 e si occupa della promozione e avvio dei tirocini in Italia ed all'estero per tutti gli studenti, neolaureati e neo neodottori di ricerca entro i 12 mesi dal conseguimento del titolo. Nel 2015 risultano essere stati avviati 2.584 stage in Italia e 616 stage all'estero. Le attività connesse alla promozione ed avvio degli stage rivolti a studenti dei master universitari non vengono gestiti dall'ufficio, ma direttamente dalla Challenge School. Sono stati affrontati alcuni temi che erano emersi anche durante le audizioni dei corsi di studio e in particolare il coinvolgimento dell'Ufficio nel processo di consultazione delle parti sociali, la coerenza tra l'impegno richiesto per lo stage curriculare e il corrispettivo peso in crediti e l'opportunità di pubblicizzare i risultati dei questionari sugli stage. La responsabile dell'Ufficio ha rilevato come proprio il monitoraggio e l'elaborazione dei risultati dei questionari sia un ambito da migliorare e approfondire: in questo periodo il questionario è in fase di revisione, anche al fine di collegare gli esiti dello stage alle competenze in uscita e dovrà essere poi implementato nel sito di Ateneo.

Il Servizio Placement, avviato dal 2007, si rivolge principalmente a laureandi e neo laureati con attività di orientamento al lavoro e all'autoimprenditorialità, attività di integrazione tra università e mondo del lavoro e attività di placement per le imprese. Nel 2015 risultano avviate 350 consulenze per l'orientamento professionale e supporto per la ricerca attiva di lavoro e sono state raccolte 522 offerte di lavoro. Il Nucleo ha sottolineato come queste attività dovrebbero essere maggiormente valorizzate nel processo AVA, in raccordo con le attività dei gruppi di riesame e delle commissioni paritetiche. Il Nucleo ha invitato l'Ateneo a tenere alta l'attenzione sulle attività di stage e placement, anche verificando la possibilità di rafforzare lo staff che opera in questo settore.

Al termine dell'audizione il Nucleo ha quindi inviato una nota al Rettore, al Prorettore alla didattica e al Presidio, al fine di suggerire un maggior coinvolgimento del settore Stage e Placement nella fase di consultazione delle parti sociali e di avviare una riflessione sulla coerenza tra l'impegno effettivo dello studente nell'effettuare lo stage e il corrispondente peso in crediti formativi. È stato segnalato altresì il tema dei questionari di monitoraggio e fine stage, auspicando che il nuovo questionario venga implementato in tempi brevi e che il Presidio curi l'elaborazione e la diffusione dei relativi risultati al fine di rendere semplice ed immediato l'effettivo utilizzo da parte dei diversi organi di Ateneo, valorizzandoli nel processo AVA.

Il 16 settembre 2016 il Nucleo ha incontrato il **Sistema Bibliotecario di Ateneo**, che opera come centro servizi con autonomia di bilancio, ma con una forte connessione con i Dipartimenti. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo è organizzato in quattro biblioteche di area (Linguistica, Scientifica, Umanistica ed Economica), una sezione relativa ai servizi bibliotecari, oltre che al servizio di archivio tesi, fondo storico e centro documentazione europea. Negli ultimi anni si è poi costituita la Biblioteca Digitale di Ateneo che gestisce l'acquisizione e la fruizione delle risorse elettroniche sottoscritte dall'Ateneo e favorisce la realizzazione e la disseminazione dei prodotti digitali d'Ateneo. Durante l'audizione sono stati affrontati alcuni temi quali la gestione delle tesi di laurea e di dottorato, il budget e la gestione degli acquisti, soffermandosi inoltre sull'opportunità di formare gli studenti su come utilizzare le banche dati e fare ricerche bibliografiche. La Dirigente del Sistema bibliotecario ha sottolineato come negli ultimi anni gli orari di apertura delle biblioteche siano stati ampliati anche in alcune fasce serali e in giorni festivi; sono attive inoltre collaborazioni con le altre biblioteche della città nell'ambito del polo veneziano ed è attivo un network con l'Università di Padova e IUAV (finanziato come progetto nell'ambito della programmazione triennale del MIUR 2013-2015). Quali punti positivi del servizio si possono annoverare l'efficacia interna con il controllo della spesa e la soddisfazione degli utenti; come punti su cui si potrebbe migliorare si segnala la mancanza di posti a sedere, anche in raffronto agli standard internazionali, e la necessità di una maggior specializzazione soprattutto rispetto ai nuovi servizi digitali, per i quali serve una formazione più informatica. Al termine dell'incontro il Nucleo ha raccomandato di attivarsi per chiedere a chi di competenza di provvedere ad una capillare informazione sulle potenzialità della biblioteca digitale sia per quanto riguarda le banche dati, sia le riviste su formato elettronico e l'utilizzo della rete VPN per il relativo accesso anche da casa da parte degli studenti. Questa azione mira a rendere edotti gli studenti sulle potenzialità delle ricerche bibliografiche e di consultazione degli articoli on-line offerte dalla biblioteca digitale.

In data 11 gennaio 2017 il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Direttore dell'**Ufficio Relazioni Internazionali**. L'Ufficio che risulta incardinato dentro l'Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADiSS), prevede al suo interno i seguenti settori:

- Settore Accoglienza / Welcome, che supporta e gestisce l'utenza internazionale in arrivo a Ca' Foscari, anche nelle pratiche di ingresso (ottenimento visto, codice fiscale, documenti); gestisce inoltre le prevalutazioni e la verifica dei requisiti di accesso per gli studenti;
- Settore Mobilità / Mobility, che gestisce la mobilità europea ed extra europea per studenti, docenti e personale tecnico amministrativo;
- Settore Partenariati di Progetto / Project Partnerships, che supporta la docenza nelle attività connesse alla progettazione ai fini della mobilità internazionale Erasmus+;
- Settore Relazioni / Relations, attivo nello sviluppo di accordi e partnership internazionali, nella promozione e comunicazione internazionale e nella valorizzazione e potenziamento delle attività di internazionalizzazione di Ateneo.

Nell'Ufficio, che è stato attivato da pochi anni ed è caratterizzato da un forte turn over, lavorano all'incirca 20 persone compreso il personale non strutturato e in particolare il personale in servizio civile. Le attività dell'Ufficio Relazioni Internazionali presentano una forte interazione con l'Ufficio Offerta Formativa. Inoltre la gestione dei bandi per la mobilità del personale tecnico amministrativo è a capo dell'Area Risorse Umane, mentre il Settore Welcome non gestisce l'housing per gli studenti incoming, che però viene preso in carico dalla Fondazione Ca' Foscari. Il Direttore dell'Ufficio ha ricordato inoltre che l'Ateneo ha da poco avuto la visita da parte di Agenzia Nazionale per l'accreditamento di Ca' Foscari, i cui esiti sono riportati in un report che il Nucleo ha chiesto di poter visionare. Il Nucleo ha inoltre auspicato una riflessione in merito al monitoraggio dei tempi di erogazione delle borse in particolare per gli studenti ERASMUS e sull'importanza che l'Ufficio Relazioni Internazionali tenga sotto controllo l'intero processo. Il Nucleo rimane in attesa di un supplemento di informazioni: oltre al report presentato in occasione dell'audit sull'utilizzo dei fondi destinati ad Erasmus effettuato da Agenzia Nazionale, sono stati chiesti dati in merito alle

numerosità degli studenti e dei docenti sia incoming che outgoing, anche in relazione alle aree di appartenenza.

In data 13 luglio 2017 il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Dirigente **dell'Area Ricerca** di Ateneo. Per la ricerca di Ateneo il 2017 è risultato significativo e importante: si considerino in particolare gli ottimi risultati sull'esercizio VQR e sui Dipartimenti di eccellenza. A livello di Ateneo, gli organi hanno inoltre approvato negli stessi mesi i piani di sviluppo dei Dipartimenti, come è stato visto nel paragrafo precedente.

L'organizzazione interna dell'Area Ricerca prevede i seguenti uffici e settori:

- Ufficio Dottorato di Ricerca – PhD Office, al cui interno sono istituiti i Settori “Servizi e Offerta Formativa PhD” e “Amministrazione e Contabilità PhD”;
- Ufficio Ricerca Internazionale, al cui interno sono istituiti i Settori “Progetti Collaborativi” e “Finanziamenti Individuali”;
- Ufficio Ricerca Nazionale e di Ateneo, al cui interno sono istituiti i Settori: “Finanziamenti e Qualità della Ricerca” e “Trasferimento di conoscenza e Rapporti con le imprese”;
- Settore Research for Global Challenges.

L'Area Ricerca segue quattro dimensioni principali: il personale di ricerca, le risorse finanziarie, i risultati anche in termini di trasferimento tecnologico e i prodotti di ricerca. Per quanto riguarda il personale in primis ci si sofferma sul dottorato, sottolineando come 10 dottorati su 12 siano innovativi secondo i criteri ministeriali. L'Ateneo ha inoltre ottenuto la certificazione Human Resources Strategy For Researchers (HRS4R): la Human Resources Strategy For Researchers è un insieme di iniziative finalizzate a dare attuazione alla Carta europea dei ricercatori e al Codice di condotta per il loro reclutamento, un corpus di principi sanciti dall'Unione Europea che regolano diritti e doveri degli enti di ricerca/università e dei ricercatori in ogni fase della propria carriera.

Per quanto attiene le risorse finanziarie, l'attività dell'Area si concentra sia sui finanziamenti competitivi per Dipartimenti e gruppi di ricerca (quali ad esempio bandi MIUR, altri Ministeri, Unione Europea ...), ma anche su fondi individuali. Per questo secondo ambito si ricordano le performance dell'Ateneo con le borse Marie Curie e le chiamate dirette. A tal fine l'Ateneo ha assunto delle figure di research facilitator, con un contratto di tecnologo. Un altro aspetto considerato attiene ai risultati della ricerca e in particolare all'ambito del trasferimento tecnologico, con l'obiettivo di valorizzare brevetti e spin off di Ateneo. Ultimo ambito di cui si occupa l'Area sono i prodotti di ricerca e le metriche utilizzate sia ai fini della stesura della SUA–RD che alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR). Si è condivisa inoltre l'esigenza, nata negli scorsi mesi, di condurre un'analisi più approfondita sui corsi di dottorato dell'Ateneo e in particolare sullo stato dei corsi di dottorato attivi. A tal fine si è richiesto all'Area di suggerire un numero ridotto di indicatori che possano descrivere la qualità dei corsi di dottorato, quali ad esempio la proporzione di immatricolati che si sono laureati in altro Ateneo italiano/in Ateneo estero, rapporto tra numero di posti banditi e numero di domande pervenute, rapporto borse ministeriali su borse esterne e numero abbandoni, tempi di percorrenza del dottorato, numero di pubblicazioni. Si ritiene di particolare importanza identificare qualche indicatore sulla regolarità delle carriere. Il Nucleo, al termine dell'audizione ha inoltre suggerito all'Area Ricerca di produrre una sintetica autovalutazione in relazione al contributo della struttura al raggiungimento del requisito R4 del nuovo documento ANVUR "Linee Guida per l'accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio", con l'auspicio che questo documento possa essere oggetto di confronto con il Presidio della Qualità entro la fine dell'anno.

Complessivamente il Nucleo di Valutazione esprime una valutazione positiva dei servizi amministrativi esaminati. Di norma i servizi risultano pienamente adeguati alle esigenze di Ateneo e in alcuni casi, come messo in evidenza in precedenza, sono presenti pratiche eccellenti almeno se confrontate al panorama nazionale. Il Nucleo di Valutazione tuttavia ritiene che vi sia due aree trasversali a tutti i servizi dove occorre intervenire:

- emerge una tendenza dei servizi a rispondere a logiche interne non valorizzando appieno il coordinamento con altri servizi o attività accademiche;
- in stretta relazione a quanto sopra il tema dell'assicurazione della qualità non è ancora sentito come primario per i servizi amministrativi e invece ritenuto di pertinenza del corpo accademico o delle funzioni dell'amministrazione centrali ad esso istituzionalmente dedicate (Area Pianificazione e Programmazione Strategica). Ciò pare soprattutto il risultato di una ancora non sufficiente conoscenza da parte dei responsabili degli uffici dei requisiti di AQ e più in generale della ancora limitata presenza di una visione integrata e olistica dei processi di AQ.

Il Nucleo di Valutazione reputa che tale ritardo possa essere colmato trasferendo la sensibilità presente nei vertici amministrativi di Ateneo anche a livello operativo.

La presenza di un ciclo delle performance consolidato e robusto e la recente implementazione dei piani di sviluppo dei Dipartimenti sono strumenti e occasioni importanti per raggiungere questo obiettivo. Un'ulteriore raccomandazione in proposito è destinata al Presidio della Qualità perché promuova momenti di formazione e sensibilizzazione destinati al personale tecnico amministrativo in materia di AQ.

### ***Rinnovo della composizione del Presidio della Qualità***

Il Nucleo di Valutazione ha avuto incontri periodici sistematici con il Presidio della Qualità e con il Presidente, in particolare a partire dal 2015 in avanti. In tal modo il Nucleo ha monitorato l'attività del Presidio e l'impatto nel sistema di assicurazione della qualità in Ateneo, tanto da chiedere agli organi di Ateneo di ripensare alla composizione del Presidio stesso. Come già indicato nella relazione dell'anno scorso, il Nucleo di Valutazione in data 10 settembre 2015 aveva richiesto di compilare un'autovalutazione sul grado di raggiungimento dei requisiti di qualità AQ1, AQ2, AQ3, AQ4, AQ6 e AQ7 del documento ANVUR "Indicazioni operative alle commissioni di esperti della valutazione per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio" a cui il Presidio della Qualità ha risposto con l'obiettivo, condiviso con lo stesso Presidio, di favorire una riflessione sullo stato di maturazione del sistema della qualità al fine di incrementare la consapevolezza interna all'Ateneo. Sulla base delle risultanze della discussione del rapporto di autovalutazione di Ateneo avvenuta in data 21 aprile 2016 alla presenza congiunta dei due organi, il Nucleo di Valutazione ha ritenuto, in data 11 maggio 2016, di raccomandare al Magnifico Rettore un ulteriore rafforzamento del Presidio della Qualità al fine di mettere l'organo nelle condizioni di operare in modo più snello ed efficace sulla base di regole di funzionamento chiare, per arrivare preparati all'accreditamento periodico.

A questo fine il Nucleo di Valutazione ha raccomandato:

- che fosse valutata la possibilità che il Presidio avesse una composizione più snella in grado di operare efficacemente per assicurare la realizzazione dei monitoraggi dei CdS e degli adempimenti relativi alla AQ a livello di Ateneo e nei CdS, anche valutando l'opportunità dell'inserimento di uno studente;
- che fosse attuato, anche tramite forme di raccordo, un coordinamento forte con gli organi di governo e, in particolare con Rettore e Prorettori, di modo che il Presidio potesse operare sulla base degli indirizzi dei vertici dell'Ateneo;

- che fosse dotato di un adeguato e permanente supporto tecnico per poter dare piena operatività all'organo stesso.

Anche sulla base di queste raccomandazioni in data 09 novembre 2016 il Rettore ha proceduto alla nomina di un nuovo Presidio della Qualità di Ateneo per il triennio 2016/17 – 2018-19 (Decreto del Rettore n. 695/2016 del 09.11.2016). La composizione del Presidio della Qualità è riportata nell'allegato D - Tabella D.1 "Composizione degli organi di AQ di Ateneo" della rilevazione Nuclei 2017 e nel sito di Ateneo alla pagina <http://www.unive.it/pag/28773/>.

Sulla base del citato decreto il Presidio della Qualità svolge le funzioni ad esso attribuite dal D.M. 30.1.2013, n. 47, tenendo conto delle Linee Guida e delle indicazioni provenienti dal MIUR, dall'ANVUR e dagli organi di governo dell'Ateneo.

In particolare, il Presidio della Qualità:

- promuove la cultura della qualità e il miglioramento continuo all'interno dell'organizzazione;
- è tenuto al coordinamento di tutte le attività relative all'assicurazione periodica della qualità della didattica e della ricerca;
- sostiene, coordina e monitora le attività e le procedure di assicurazione della qualità a livello iniziale e periodico, il continuo aggiornamento delle informazioni contenute nelle Schede Uniche Annuali dei corsi di studio (SUA-CdS) e nelle Schede Uniche Annuali della Ricerca (SUA-RD) dei Dipartimenti, le attività di Riesame dei Corsi di studio, la messa a punto delle azioni di miglioramento continuo;
- propone agli organi di governo il sistema di assicurazione della qualità di Ateneo (AQ) e ne supervisiona l'attuazione e l'aggiornamento;
- definisce gli strumenti comuni a supporto del sistema di AQ e ne verifica periodicamente l'efficacia;
- garantisce il supporto necessario ai corsi di studio e alle strutture didattiche e di ricerca, anche attraverso attività di formazione e informazione;
- valuta l'efficacia degli interventi di miglioramento e le effettive ricadute sulla qualità della formazione, della didattica e del servizio;
- assicura i flussi informativi, al fine di tenere sotto controllo il sistema di gestione in qualità delle attività di formazione, di assicurare che esistano efficaci relazioni tra Corsi di Studio, Commissione Paritetica docenti-studenti e Nucleo di Valutazione, e riferisce agli Organi di Governo;
- fornisce supporto alle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV) con particolare riferimento alle visite in loco ai fini delle procedure di accreditamento periodico.

In data 01/12/2016, con decreto del Direttore Generale n. 659/2016, è stata quindi individuata la struttura organizzativa di supporto tecnico e amministrativo al Presidio della Qualità nel Servizio di Pianificazione e Valutazione. Come indicato nel citato decreto "il settore cura l'assicurazione del flusso di informazioni e dati tra le diverse Unità organizzative dell'Ateneo coinvolte nel processo di assicurazione della qualità. Per lo svolgimento delle proprie attività il Settore Qualità e Valutazione si coordina con i Settori e/o gli Uffici dell'Amministrazione Centrale detentori delle informazioni necessarie ad assicurare le attività di indirizzo, coordinamento e controllo in materia di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca di Ateneo". In particolare si sottolinea come il Presidio precedente venisse supportato dall'Ufficio Offerta Formativa, mentre ora conta sul supporto dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica, che ha visto l'assegnazione di una persona come primo elemento per far fronte alle nuove attività.

### ***Incontri e audizioni con il Presidio della Qualità***

Come già indicato, gli incontri tra il Nucleo di Valutazione e il Presidio della Qualità sono regolari da gennaio 2015 in avanti e sempre impostati su una positiva e proficua collaborazione. Si sottolinea come la collaborazione tra i due organi sia intensa e in occasione della maggior parte delle riunioni del Nucleo si organizza un incontro con la Presidente del Presidio della Qualità. Vi è inoltre un coordinamento sistematico tra i Presidenti dei due organi. In particolare durante questi incontri sono oggetto di discussione:

- la predisposizione delle audizioni dei corsi di studio e dei Dipartimenti;
- la scelta di indicatori e metriche comuni da utilizzare nelle diverse attività, in modo da non moltiplicare le fonti di informazione;
- il coordinamento sulle richieste ai corsi di studio e ai Dipartimenti al fine di evitare sovrapposizioni e sovraccarichi.

La sinergia sugli aspetti operativi è garantita dalla presenza nei due organi di funzionari a supporto appartenenti allo stesso ufficio dell'Ateneo. La consuetudine di questi incontri sistematici, ha consentito al Nucleo di Valutazione di monitorare costantemente l'operato del Presidio della Qualità acquisendo ulteriori elementi, oltre a quanto già recepito nel corso delle audizioni e tramite le relazioni del Presidio stesso. Durante questi incontri il Nucleo di Valutazione ha formulato alcune raccomandazioni al Presidio, di cui si tratterà in maniera più approfondita nella sezione 1.5.

Come già effettuato nel 2016, il Nucleo di Valutazione nel corso del 2017 ha richiesto al Presidio della Qualità di compilare un'autovalutazione basata sui requisiti R1, R2 e R4.A del documento ANVUR "Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari – Linee Guida". Questo esercizio ha avuto l'obiettivo di favorire una riflessione sullo stato di maturazione del sistema della qualità al fine di incrementare la consapevolezza interna all'Ateneo. Il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Presidio su tale tema nelle sedute del 28 giugno 2017 e del 13 luglio 2017. Nelle sedute indicate i due organi hanno analizzato il documento di autovalutazione in dettaglio sui singoli requisiti previsti. Il Presidio ha sottolineato come sia stato importante e utile stendere questo documento, che è stato inteso come un esercizio di autovalutazione sullo stato di attuazione del processo AVA in Ateneo. Il Presidio della Qualità ha segnalato in primis il grosso sforzo di recuperare tutte le fonti documentali utili all'autovalutazione di Ateneo e di come abbia cercato di elencare una serie di azioni possibili a fronte di criticità emerse. Il Presidio ha inoltre condiviso l'autovalutazione con il Rettore e successivamente con il Direttore Generale, al fine di condividere lo stato dell'arte nel processo di assicurazione della qualità dell'Ateneo. Un aspetto su cui risulta possibile ancora perfezionare il documento di autovalutazione è relativo all'individuazione del soggetto che si prende in carico la responsabilità delle singole azioni e attività.

Il Nucleo ha sottolineato l'importanza della coerenza che deve legare i documenti strategici di Ateneo e dei Dipartimenti con il piano integrato e le azioni intraprese dall'Ateneo. In tal senso ha richiamato l'importanza di gestire dei processi di monitoraggio al fine di verificare lo stato di attuazione dei documenti sopra indicati, per poter anche effettuare riesami e aggiornamenti dei documenti di pianificazione. Al termine degli incontri, il Nucleo ha espresso il proprio apprezzamento per il lavoro svolto, che può diventare uno strumento di lavoro da aggiornare periodicamente o se vi siano motivazioni significative. Al termine della discussione Nucleo e Presidio hanno concordato sull'importanza per l'Ateneo di perseguire l'attuazione del sistema di assicurazione della qualità, con una forte interazione con gli organi di governo, in particolare ponendo attenzione al miglioramento nei processi, alla diffusione della cultura e alla formazione.

### ***Ulteriori attività svolte dal Presidio della Qualità***

Si ricorda ancora che Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità effettuano una serie di attività in comune, svolte in sinergia: in particolare si ricordano le audizioni dei corsi di studio e dei Dipartimenti. Tali attività sono svolte in comune al fine di favorire una visione complessiva di Ateneo della AQ e di consentire ai corsi di studio e ai Dipartimenti di avere un momento di sintesi e di

confronto unitario. Il Nucleo di Valutazione verifica il funzionamento del sistema di AQ sia in riferimento all'unità organizzativa oggetto di audizione sia in riferimento agli organi di Ateneo che centralmente presidiano i differenti aspetti dell'attività accademica. Il Presidio si confronta con i Dipartimenti e i corsi di studio, stimolandoli al miglioramento e offrendo loro un supporto, su come rispondere ai requisiti di qualità.

Di seguito si riportano brevemente le ulteriori attività affrontate dal Presidio della Qualità. Si rimanda ai verbali delle riunioni del Presidio per maggiori dettagli e la cronologia delle azioni svolte.

### **Documenti sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo**

Il Presidio ha redatto due documenti:

1. Politiche della Qualità di Ateneo;
2. Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.

Il documento "Politiche della Qualità di Ateneo" definisce il concetto di qualità all'interno della visione e della missione dell'Università Ca' Foscari in accordo con quanto previsto da Legge 240/2010, D. Lgs. 19/2012 e D. M. 987/2016, e con le Linee Guida dell'ANVUR. Il documento "Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" è organizzato in cinque sezioni che descrivono i protagonisti e gli attori del sistema di assicurazione della qualità, i processi di monitoraggio periodico e ciclico della qualità, i processi di monitoraggio continuo della qualità, le azioni per il coinvolgimento dei portatori di interesse e del personale nel sistema di assicurazione della qualità e le azioni di riesame ciclico. Entrambi i documenti sono stati condivisi e discussi ripetutamente con il Rettore, il Direttore Generale e i responsabili amministrativi dell'Area Ricerca e dell'Ufficio Offerta Formativa. I documenti sono stati approvati dal Senato Accademico il 20 luglio 2017 e dal Consiglio di Amministrazione il 28 luglio 2017.

### **Sito web sull'Assicurazione della Qualità**

È stato deciso di sviluppare un'apposita Piattaforma per l'Assicurazione della Qualità all'interno del sito di Ateneo, non solo con l'obiettivo di costruire un mero contenitore di documenti ma anche come uno strumento informativo circa le azioni intraprese dall'Ateneo per l'assicurazione della qualità. La prima versione della Piattaforma per l'Assicurazione della Qualità ([www.unive.it/pag/11234](http://www.unive.it/pag/11234)) è online dal mese di giugno 2017 e il suo completamento è previsto per la fine di dicembre 2017. Nei prossimi mesi si prevede di sviluppare le pagine sulla qualità dipartimentali e le pagine sulla qualità dei corsi di studio. Il Presidio ha inoltre redatto e distribuito ai Dipartimenti le Linee Guida dedicate allo sviluppo delle pagine web dedicate all'AQ dei Dipartimenti e delle strutture periferiche.

### **Calendario e attività congiunte con il Nucleo di Valutazione (roadmap)**

Anche su suggerimento del Nucleo di Valutazione, il Presidio ha deciso di dotarsi di un cronoprogramma finalizzato alla più efficace calendarizzazione delle prossime attività. Pertanto è stato stilato un calendario con l'obiettivo di:

- evitare sovrapposizioni nelle richieste ai corsi di studio e Dipartimenti da parte dei differenti organi e non appesantire dal punto di vista amministrativo i vari soggetti in un periodo necessariamente denso di scadenze e adempimenti;
- dare una rappresentazione complessiva ai diversi organi dell'articolazione del sistema di AQ e della sua interconnessione al fine di sensibilizzare i differenti attori al rispetto dei tempi e all'attenzione alla sinergia;
- consentire di mettere a disposizione agli organi di governo una quadro complessivo delle attività sviluppate.

Tale strumento è stato condiviso con l'Ufficio Offerta Formativa e verrà condiviso anche con l'Area Ricerca.



## **Monitoraggio delle schede SUA-CdS**

Il Presidio ha monitorato le schede SUA-CdS individuando varie criticità dovute a descrizioni mancanti, incomplete o non aggiornate anche in campi RAD. Le problematiche più diffuse sono relative alla consultazione con le parti sociali (A1.a e A1.b) e alla coerenza del corso di studio con i campi sulle conoscenze richieste per l'accesso (A.3.a) e sulle modalità di ammissione (A.3.b). Al fine di aiutare i Collegi Didattici nelle necessarie operazioni di revisione sono state redatte delle Linee Guida per la compilazione delle schede SUA-CdS e delle Linee Guida specifiche per la consultazione delle parti sociali. Per i corsi che avevano richiesto la modifica di ordinamento per l'anno accademico 2017/2018, è stata effettuata una revisione delle schede SUA-CdS congiuntamente con l'Ufficio Offerta Formativa e ha portato all'individuazione di alcune criticità che sono state documentate e trasmesse alle segreterie didattiche dei relativi Dipartimenti.

## **Linee Guida SUA-RD**

Il Presidio aveva programmato la redazione di Linee Guida sulla compilazione delle schede SUA-RD. Questa azione è stata rinviata in attesa dell'indicazione di ANVUR. Nel frattempo, il Presidio ha concordato con l'Area Ricerca di evidenziare le criticità delle schede SUA-RD precedenti.

## **Monitoraggio quantitativo della produzione scientifica**

Il Presidio ha richiesto all'Area Ricerca di effettuare monitoraggio quantitativo della produzione scientifica del corpo docente dell'Ateneo, come già effettuato negli scorsi anni. Di conseguenza sono stati individuati i docenti che non presentavano pubblicazioni nell'ultimo triennio che sono stati segnalati al Rettore e ai Direttori di Dipartimento.

## **Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti**

Come già indicato, ai fini della stesura delle relazioni 2016, il Presidio ha redatto le "Linee Guida per la compilazione della relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti-Studenti". Al fine di migliorare l'effettiva pariteticità e rappresentatività nelle composizioni delle commissioni paritetiche docenti-studenti, il Presidio ha proposto alcune modifiche al Regolamento Generale di Ateneo che sono state accolte dal Senato Accademico<sup>3</sup>.

## **Questionario Valutazione Studenti**

Rispondendo alle nuove Linee Guida AVA che richiedono un'analisi approfondita dei questionari sulle opinioni degli studenti sulla didattica erogata, il Presidio ha avviato un processo di monitoraggio delle modalità di erogazione, della tempistica e dei contenuti delle informazioni

---

<sup>3</sup> Le modifiche riguardano:

- artt. 41, 70 e 73: la previsione per cui nelle Commissioni Paritetiche, pur essendo fermo il numero di quattro componenti per parte docente e studentesca (così come previsto dall'art. 37, comma 2, dello Statuto), qualora il numero di corsi di studio incardinati nelle strutture didattiche sia superiore a quattro, il numero di componenti per rispettiva parte può essere aumentato al fine di renderlo pari al numero dei corsi di studio e garantirne così la totale rappresentanza. E' altresì stabilito, rispetto alla parte studentesca, che solo il primo eletto nei Consigli di Dipartimento ricopra la carica di componente della Commissione di diritto. Gli ulteriori componenti vengono designati dalla struttura didattica di competenza, che predispone una graduatoria tra i nominativi raccolti con apposita selezione pubblica e li nomina nel rispetto del principio della rappresentatività di tutti i corsi di studio afferenti alla struttura stessa. Un componente della Commissione di Selezione viene designato dall'ARS;
- art. 45: la previsione dell'incompatibilità tra essere componente della Commissione Paritetica e rappresentante degli studenti in Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, Nucleo di Valutazione e nel Presidio della Qualità;
- art. 47: la previsione che, in caso di avvenuta elezione, i rappresentanti degli studenti esercitino il proprio mandato con continuità e impegno, segnalando tempestivamente ogni mutamento di carriera (a titolo esemplificativo e non restrittivo: per conseguimento del titolo; cambio corso; rinuncia/interruzione agli studi);
- artt. 71 e 74: la previsione, per i docenti, dell'incompatibilità tra essere componente della Commissione Paritetica e Coordinatore di Collegio Didattico, componente del Nucleo di Valutazione o del Presidio della Qualità.

raccolte tramite il questionario degli studenti. Il Presidio ha quindi redatto un documento in cui suggerisce una serie di azioni per un ruolo più attivo delle Commissioni Paritetiche, una maggiore tempestività nella compilazione dei questionari, la responsabilizzazione degli studenti e il miglioramento continuo. Tale documento verrà inviato al Rettore e ai Prorettori di riferimento.

### **Scheda monitoraggio annuale e riesame ciclico**

Il Presidio si è adoperato per supportare i gruppi di riesame e le segreterie didattiche nel lavoro necessario per la compilazione delle schede di monitoraggio annuale e il riesame ciclico. Il Presidio ha organizzato il 27 giugno 2017 un incontro informativo rivolto ai gruppi del riesame dei corsi di studi e alle segreterie didattiche e, successivamente, ha redatto e distribuito delle Linee Guida dedicate. Attualmente il Presidio è impegnato nel controllo e verifica delle schede compilate.

### **Linee Guida Offerta Formativa**

Il Presidio ha partecipato alla stesura delle Linee Guida dell'offerta formativa assieme all'Ufficio Offerta Formativa e la Prorettrice alla Didattica. In particolare il Presidio ha raccomandato che, nell'ottica del continuo miglioramento dell'offerta formativa e della qualità della didattica, vengano recepite le indicazioni del DM 987/2016 e le Linee Guida ANVUR per l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio Universitari.

### **Attività di comunicazione interna**

Sono stati svolti ripetuti incontri con il Rettore, la Prorettrice Vicaria, la Prorettrice alla Didattica, il Direttore Generale, i Dirigenti degli Uffici, il Nucleo di Valutazione, i Direttori di Dipartimento e i loro delegati e personale amministrativo, i rappresentanti degli studenti. Questi incontri sono stati mirati, da un lato a sensibilizzare le strutture dell'Ateneo ai processi per l'assicurazione della qualità, dall'altra a monitorare i processi in atto, suggerendo pratiche per il miglioramento continuo. La sensibilità dell'Ateneo al tema della qualità è testimoniata dal fatto che la Presidente del Presidio è invitata a tutte le sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione in modo da mantenere il massimo allineamento fra i principali organi di Ateneo e il sistema di qualità.

### **Organizzazione Evento "Accreditiamoci!"**

Il Presidio ha organizzato, su mandato del Rettore e in accordo con il Nucleo di Valutazione, un evento informativo sul processo di accreditamento intitolato "Accreditiamoci". L'evento, svoltosi il 4 maggio 2017, era aperto a tutto l'Ateneo (vedi link <http://www.unive.it/pag/27954/>).

### **Azioni a supporto del coinvolgimento degli studenti nel sistema di AQ**

Il Presidio ha proposto che venga riconosciuto il ruolo di rappresentante degli studenti nei vari organi in termini di crediti formativi tra gli insegnamenti a scelta libera o, alternativamente, di tirocinio formativo. Inoltre, il Presidio ha suggerito che venga reso esplicito all'interno di un diploma supplement il ruolo svolto dagli studenti rappresentanti e le relative competenze da loro acquisite durante il mandato. Tali proposte sono state deliberate dagli organi di Ateneo.

Parallelamente, il Presidio ha programmato diverse azioni per la formazione degli studenti rappresentanti, che si svolgeranno nei prossimi mesi. Si è deciso di invitare due studenti dell'Università di Torino che hanno fatto parte delle commissioni di esperti valutatori. Verrà inoltre proposto agli studenti rappresentanti la partecipazione al corso organizzato da MIP e CRUI "Percorso di formazione per gli Studenti che partecipano agli organi di governo". Il corso è suddiviso in cinque moduli erogati in modalità digital learning.

Infine, durante la settimana delle matricole, che si è svolta dal 5 al 22 di settembre 2017, sono stati assegnati quattro incontri al Presidio per raccontare l'importanza di una partecipazione attiva nella governance dell'Ateneo secondo i dettami dell'assicurazione della qualità. Gli incontri avevano come titolo "Migliora il tuo Ateneo: partecipa alla sua governance!". L'obiettivo delle presentazioni del Presidio è stato quello di sensibilizzare gli studenti agli strumenti per il loro coinvolgimento nei

processi dell'Ateneo, in particolare i questionari sul livello di soddisfazione e il ruolo delle loro rappresentanze negli organi.

### **Attività di formazione AQ**

Il Presidio ha organizzato quattro laboratori, ciascuno replicato quattro volte, sugli argomenti dell'assicurazione della qualità in vista della visita di accreditamento. I laboratori si svolgeranno a partire dal mese di ottobre 2017 e saranno tenuti da esperti del settore.

Elenco dei laboratori:

- Laboratorio 1: "Il riesame ciclico dei corsi di studio";
- Laboratorio 2 "La relazione annuale delle commissioni paritetiche docenti-studenti";
- Laboratorio 3: "La visita di accreditamento".

Il Presidio della Qualità nella sua rinnovata composizione e le attività da esso sviluppate risultano pienamente adeguate alle esigenze del sistema di AQ. Il Nucleo raccomanda alla Direzione Generale di continuare nell'azione di rafforzamento dell'ufficio di supporto avviato nell'autunno 2017 in modo da garantire al Presidio una piena capacità operativa affinché l'Organo possa portare a termine le numerose e opportune attività avviate.

Come previsto dalle "Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" predisposte dall'ANVUR si procede con gli approfondimenti previsti sull'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa e la coerenza tra domanda di formazione espressa dal sistema professionale di riferimento, obiettivi formativi dichiarati dai corsi di studio e risultati di apprendimento previsti.

### **A. Attrattività dell'offerta formativa<sup>4</sup>**

Il Nucleo di Valutazione esamina questi aspetti relativi all'attrattività dell'offerta formativa, anche con l'ausilio degli indicatori sentinella, e ne fa oggetto di commento e verifica durante le audizioni.

Per questa sezione dell'analisi si è fatto riferimento ai nuovi indicatori elaborati dall'ANVUR e ai relativi benchmark, mentre nella successiva sezione 1.2 relativa agli indicatori per corso di studio, l'analisi ha fatto riferimento principalmente agli indicatori "sentinella", che il Nucleo elabora da qualche anno e che consentono di individuare la sussistenza di possibili elementi forza e di debolezza nell'articolazione interna dell'offerta formativa dell'Ateneo. Quasi tutti gli indicatori selezionati dal Nucleo sono ricompresi tra gli indicatori predisposti dall'ANVUR. Le tabelle con l'analisi per corso di studio sono riportate nell'allegato statistico.

---

<sup>4</sup> Aspetti indicati nelle "Linee guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione":

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

## STUDENTI IN INGRESSO A CA' FOSCARI

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Valori assoluti</b>			
Avvii di carriera al 1. anno (L; LM)	6.238	5.939	6.825
Immatricolati puri (L)	3.724	3.537	3.981
Iscritti per la prima volta a LM	1.788	1.651	2.024
<b>Percentuale sul totale del sistema universitario</b>			
Avvii di carriera al 1. anno (L; LM)	1,38%	1,32%	1,49%
Immatricolati puri (L)	1,63%	1,56%	1,67%
Iscritti per la prima volta a LM	1,91%	1,75%	2,10%

Fonte: ANVUR – Scheda indicatori di Ateneo (per valori assoluti); Anagrafe Nazionale Studenti ANS – Osservatorio Studenti Didattica (per valori %).

Negli ultimi tre anni gli ingressi nei corsi di studio dell'Ateneo presentano un trend crescente, nonostante una contrazione nell'anno accademico 2014/2015 determinata anche dall'applicazione per la prima volta del numero programmato ad una laurea triennale dell'area linguistica. L'anno successivo è stato invece caratterizzato da una ripresa sia delle immatricolazioni complessive, grazie anche all'avvio di un nuovo corso di laurea triennale in lingua inglese (si veda la sezione 1.2), che ad un incremento nelle iscrizioni ai corsi di laurea magistrale. Si segnala in tal senso che il peso dell'Ateneo sul totale del sistema universitario rispetto alle iscrizioni alle lauree magistrali supera il 2%. La situazione per il 2016/2017 conferma un ulteriore incremento degli ingressi, sia con riferimento alle immatricolazioni alle triennali, arrivate a 4.210 unità, che alle lauree magistrali, salite a 2.284 unità. Si rileva che quest'ultimo risultato è stato determinato in particolare dai corsi di studio dell'area economica e linguistica.

## PROVENIENZA ISCRITTI AL PRIMO ANNO

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>iA3 - Percentuale di iscritti al primo anno (L) provenienti da altre Regioni</b>			
Ateneo Ca' Foscari	26,5%	25,2%	24,1%
Media Area Geografica non telematici	34,5%	35,5%	36,4%
Media Atenei non telematici	24,8%	25,4%	27,1%
<b>iA4 - Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo</b>			
Ateneo Ca' Foscari	39,6%	38,1%	36,8%
Media Area Geografica non telematici	34,3%	36,5%	38,7%
Media Atenei non telematici	26,4%	30,5%	32,1%
<b>iA12 – Peso degli studenti iscritti al 1. anno di L e LM con precedente titolo conseguito all'estero</b>			
Ateneo Ca' Foscari	20,2‰	25,6‰	17,1‰
Media Area Geografica non telematici	29,8‰	29,9‰	29,1‰
Media Atenei non telematici	23,1‰	25,7‰	28,7‰

Fonte: ANVUR – Scheda indicatori di Ateneo

Riguardo alla provenienza dei nuovi studenti, l'Ateneo conferma di avere un bacino di attrazione degli studenti locale, soprattutto per le lauree triennali. La percentuale di studenti iscritti al primo anno delle triennali provenienti da altre regioni è infatti pari al 26,5% nel 2013/14 e al 24,1% nel 2015/16, valori inferiori rispetto alla media nazionale e soprattutto rispetto all'area geografica. Nel dettaglio dell'offerta formativa, si rileva che tutti i corsi di studio sono caratterizzati da questa valenza locale, con l'unica eccezione del corso in lingue orientali per il quale la componente di studenti extra regione supera il 60%.

Per quanto riguarda le lauree di secondo livello, la percentuale di laureati triennali in un altro Ateneo risulta in linea con quello dell'area geografica di riferimento ma superiore rispetto alla media del Paese. Il dettaglio a livello di corso di studio evidenzia situazioni molto diversificate, anche all'interno delle stesse aree disciplinari.

Considerando il peso degli studenti in ingresso con titolo di studio conseguito all'estero, il dato complessivo di Ateneo non risulta stabile nel periodo considerato. Nell'ambito dell'offerta formativa di Ateneo si segnala comunque, sempre per l'anno accademico 2015/16, i dati della nuova laurea in "Filosofia, Studi Internazionali ed Economici" (9,7%) e della laurea in "Mediazione linguistica e culturale" (4,7%), e, tra le lauree magistrali, quelli di "Economia e finanza" (45,2%), "Scienze ambientali" (20%) e "Informatica – Computer science" (19,0%). Ricordiamo che la quota di studenti "degree seekers" è un indicatore previsto dall'Ateneo nel proprio piano strategico 2016-2020. Alla luce di questi aspetti, il Nucleo di Valutazione raccomanda all'Ateneo di approfondire il tema del reclutamento di studenti stranieri.

## TASSI DI ABBANDONO

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>iA14 - Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea**</b>			
Ateneo Ca' Foscari	86,3%	87,0%	86,8%
Media Area Geografica non telematici	82,4%	84,3%	83,9%
Media Atenei non telematici	79,6%	81,0%	81,4%
<b>iA24 - Percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni</b>			
Ateneo Ca' Foscari	19,6%	18,5%	18,0%
Media Area Geografica non telematici	27,6%	26,5%	25,5%
Media Atenei non telematici	30,6%	30,1%	28,8%

Fonte: ANVUR – Scheda indicatori di Ateneo

Per analizzare il fenomeno degli abbandoni, sono stati presi in considerazione gli indicatori ANVUR considerati iA14 (Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea) e iA24 (Percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni), come da tabella sopra riportata: la situazione risulta abbastanza stabile per l'Ateneo, sia rispetto all'area geografica di riferimento che alla media nazionale. La percentuale di studenti di Ca' Foscari che prosegue al secondo anno nella stessa classe di laurea si mantiene infatti stabile intorno all'87%, superiore rispetto all'area geografica e alla media di tutti gli Atenei non telematici. A livello di corso di studio, tra le lauree triennali vanno tuttavia segnalati come critici in termini di alti tassi di abbandono, i dati rilevati per i corsi di studio in "Chimica e tecnologie sostenibili" e "Scienze ambientali" (per i quali nel 2015/16 sono state rilevati tassi di proseguimento nel II anno pari al 57% e 52% rispettivamente), e tra le lauree magistrali i dati di "Economia e finanza" (74%) e "Scienze ambientali" (78%). Questo indicatore è considerato anche nel set degli "indicatori sentinella" (vedi il dettaglio alla sezione 1.2) ed è stato oggetto di discussione durante le audizioni dei corsi di studio.

Con riferimento alla durata degli studi (indicatori ANVUR iA22 Percentuale di immatricolati (L; LM) che si laureano entro la durata normale dei corsi nella stessa classe di laurea e iA17 Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa classe di laurea), l'Ateneo presenta una performance soddisfacente, sia rispetto all'area geografica di riferimento che alla media nazionale. Nell'anno accademico 2015/2016 la percentuale di laureati in corso si è infatti avvicinata al 50%, a fronte del 43% e del 35% raggiunto nell'area geografica e nel sistema universitario. Analogamente la percentuale di laureati entro un anno oltre la durata legale ha raggiunto, sempre nel 2015/2016, il 65% a Ca' Foscari, a fronte del 56% e del 49% raggiunto nell'area geografica e nel sistema universitario. A livello di corso di studio, tra le lauree triennali vanno segnalati come critici, i dati rilevati per i corsi di studio in "Chimica e tecnologie sostenibili", "Scienze ambientali" e "Informatica" (per i quali nel 2015/16 sono stati rilevati tassi di laurea in corso intorno al 13%, per i primi due corsi e 19% per il terzo corso). Tra le lauree magistrali segnaliamo i dati delle due lauree in "Storia dal medioevo all'età contemporanea" e di "Lavoro, cittadinanza sociale, interculturalità" (32% e 25%, rispettivamente) e del corso in "Scienza e tecnologie dei bio e nanomateriali" (40%). Il tasso di laurea entro un anno oltre la durata normale del corso, presenta dinamiche analoghe.

Questi indicatori sono considerati anche nel set degli "indicatori sentinella" (vedi il dettaglio alla sezione 1.2) ed è stato oggetto di discussione durante le audizioni dei corsi di studio.

## DURATA DEGLI STUDI

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>iA22 - Percentuale di immatricolati (L; LM) che si laureano entro la durata normale dei corsi nella stessa classe di laurea</b>			
Ateneo Ca' Foscari	48,7%	47,6%	49,5%
Media Area Geografica non telematici	41,1%	41,6%	43,0%
Media Atenei non telematici	31,8%	33,2%	34,6%
<b>iA17 - Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa classe di laurea</b>			
Ateneo Ca' Foscari	62,5%	64,9%	64,6%
Media Area Geografica non telematici	54,0%	56,3%	56,4%
Media Atenei non telematici	46,2%	47,7%	48,8%

Fonte: ANVUR – Scheda indicatori di Ateneo

### B. Sostenibilità dell'offerta formativa<sup>5</sup>

Il Nucleo di Valutazione esamina gli aspetti relativi alla sostenibilità dell'offerta formativa e ne fa oggetto di commento e verifica durante le audizioni.

L'indicatore sulla sostenibilità della didattica (limite di ore di didattica massima assistita erogata – ex DID) è un vincolo quantitativo inserito nei requisiti di accreditamento delle sedi previsti dal D.M. 47/2013 (“Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica”, e in particolare allegato B). Tale vincolo non viene più previsto dal nuovo decreto ministeriale n. 987 del 12 dicembre 2016 (Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari). L'indicatore continua comunque ad essere previsto dalle nuove Linee Guida ANVUR relative a “Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari”, nel punto di attenzione R1.C.3 - Sostenibilità della didattica, per cui “l'Ateneo deve disporre di una strategia per monitorare e ottimizzare la quantità complessiva di ore di docenza assistita erogata dai diversi Dipartimenti, in relazione con la quantità di ore di docenza teorica erogabile”.

<sup>5</sup> Aspetti indicati nelle “Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione”:

- sostenibilità della didattica (limite di ore di didattica massima assistita erogata – ex DID4) ed eventuali motivi di superamento in relazione ai risultati di apprendimento attesi (ad esempio esercitazioni pratiche in piccoli gruppi, frazionamento di classi numerose per le lezioni frontali, duplicazioni di lezioni in orari serali o comunque adatti a studenti lavoratori);
- presenza e qualità di attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, ecc.) in relazione ai risultati di apprendimento attesi;
- rapporto studenti-docenti, anche con riferimento allo svolgimento sistematico delle attività di ricevimento studenti e alla supervisione individualizzata delle tesi di laurea;
- eventuali criticità nel mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dalle norme sull'accREDITAMENTO;
- previsioni di pensionamento nei successivi 3-5 anni e analisi di possibili future criticità nel mantenimento delle soglie minime previste dalle norme sull'accREDITAMENTO, anche con specifico riferimento all'utilizzo di figure diverse dal personale strutturato nell'ateneo.

La sostenibilità della didattica viene verificata a livello di normativa dalla banca dati ministeriale Offerta Formativa attraverso il numero massimo di ore di didattica erogabile a livello di Ateneo (DID), calcolato sommando le seguenti voci:

- Numero professori a tempo pieno x 120 ore
- Numero professori a tempo definito x 90 ore
- Numero ricercatori universitari x 60 ore
- max 30% contratti e affidamenti (della somma delle ore sopra riportate).

Il numero massimo di ore di didattica per l'Ateneo Ca' Foscari può essere aumentato ulteriormente in funzione della qualità della ricerca, visto che l'Ateneo ha un fattore Kr pari a 1,2, portando così ad un valore pari a 77.454 (64.545 x 1,2).

Questo dato viene quindi confrontato con il numero di ore effettive di didattica calcolate sulla base delle schede SUA-CdS, per verificarne la sostenibilità. Nella tabella sotto riportata si riporta un'analisi storica della DID dell'ultimo triennio.

### SERIE STORICA DELL'INDICATORE DID – BANCA DATI OFFERTA FORMATIVA

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Calcolo teorico</b>			
DID	64.545	66.456	67.197
- di cui professori a tempo pieno (120 ore)	37.080	41.280	41.160
- di cui Professori a tempo definito (90 ore)	1.350	1.260	1.350
- di cui Ricercatori universitari (60 ore)	11.220	8.580	9.180
- di cui max 30% contratti e affidamenti	14.895	15.336	15.507
DID * KR (1,2)	77.454	79.747	80.636
<b>Calcolo effettivo</b>			
Numero totale ore erogate	63.825	66.184	67.492
- di cui Professori a tempo pieno	34.265	37.668	36.220
- di cui Professori a tempo definito	1.290	1.020	1.200
- di cui Ricercatori universitari	16.049	12.004	12.673
- di cui contratti e affidamenti	12.221	15.492	17.399
<b>Differenze tra teorico ed effettivo</b>			
DID – totale ore erogate	720	272	-295
DID *KR – totale ore erogate	13.629	13.563	13.144

Fonte: Banca Dati Offerta Formativa al 12 ottobre 2017

Si ricorda che a seguito dell'attuazione della riforma ex lege 240/2010, la programmazione dell'offerta formativa è affidata ai Dipartimenti e alle Scuole interdipartimentali. A partire dal 2012, gli organi di governo dell'Ateneo hanno definito obiettivi, indicatori e scadenze per la definizione dell'offerta formativa al fine di garantire la sostenibilità della propria didattica, in termini di risorse economiche, strutturali e di qualificazione del personale docente. Tali elementi sono riuniti in uno specifico documento annuale, le Linee guida per l'offerta formativa, che vengono annualmente aggiornate e sottoposte all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Le Linee guida sono pubbliche e consultabili all'indirizzo: <http://www.unive.it/pag/27954/>.



Le variazioni operate annualmente sulle Linee guida hanno inteso aggiornare le misure previste al fine di una loro più chiara definizione, di una più congrua rispondenza agli obiettivi dell'Ateneo e, ove necessario, ai mutamenti del quadro normativo; il principio di un coordinamento centrale che valuti e garantisca la sostenibilità della didattica si è tuttavia consolidato negli anni ed è stato recepito dalle strutture didattiche (Dipartimenti e Scuole interdipartimentali) nella propria attività di programmazione.

Riguardo alla sostenibilità le "Linee Guida per l'offerta formativa 2016/2017"<sup>6</sup> prevedono quanto segue:

- qualsiasi attività diversa dallo studio individuale contribuisce alla definizione della DID<sup>7</sup>;
- le strutture didattiche programmano le proprie attività all'interno del monte orario dell'anno precedente, eventuali aumenti del monte orario sono sottoposti alla valutazione degli organi di governo dell'Ateneo prima dell'approvazione dell'offerta didattica complessiva;
- il rapporto tra le ore di docenza attribuita a docenti esterni all'Ateneo e le ore di docenza interna potenziale non può superare i valori dell'anno precedente e di norma deve mantenersi al di sotto del 30% per ciascuna struttura.
- Altre misure che incidono sulla didattica erogata sono:
  - la previsione di sopprimere o trasformare in master universitari i corsi di Laurea e Laurea magistrale che non raggiungono una soglia minima di iscritti (rispettivamente 25 e 15),
  - la verifica della presenza dei requisiti di docenza per l'intera durata del corso di studio,
  - la segnalazione alle strutture didattiche degli insegnamenti che non raggiungono un numero minimo di esami sostenuti nell'anno (16 per le lauree, 8 per le lauree magistrali).

L'adozione di tali indicazioni è monitorata dall'Ufficio Offerta Formativa, che sottopone agli organi di governo una specifica relazione in sede di approvazione dell'offerta formativa. In questa relazione viene riportata la distribuzione delle ore di didattica previste, sia globalmente che per singola struttura didattica, distinte tra ore affidate a docenti di ruolo e ore coperte da docenti esterni. Al fine di rappresentare in maniera completa il quadro della didattica, le ore tenute da docenti esterni vengono a loro volta suddivise tra docenza a contratto, docenza a contratto coperta da convenzioni con Enti e imprese, affidamenti diretti, visiting professors. Riportiamo di seguito la verifica ex post sulla sostenibilità dell'offerta 2016/2017<sup>8</sup>. Si segnala nella lettura dei dati sotto riportati che:

- il requisito di sostenibilità richiesto dal Ministero riguarda solo i corsi triennali e magistrali, mentre il requisito "carico didattico" dei docenti di ruolo e ricercatori (120 ore per ordinari e associati, 60 per i ricercatori) è soddisfatto anche includendo i corsi di dottorato;
- le ore di didattica erogata fanno riferimento a quelle erogate nei Corsi di Studio del Dipartimento, non ai docenti afferenti al Dipartimento. Quindi se un docente insegna in un corso di altro Dipartimento, le relative ore sono ricomprese nel totale di quest'ultimo e non del Dipartimento di afferenza.

Il Nucleo suggerisce pertanto di verificare il contributo di ogni dipartimento a corsi incardinati in altri dipartimenti, analizzando anche quante ore i docenti di un Dipartimento tengono in Dipartimenti diversi dal proprio.

---

<sup>6</sup>[http://www.unive.it/pag/fileadmin/user\\_upload/ateneo/assicurazione-qualita/documenti/LineeGuida\\_2016.pdf](http://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/ateneo/assicurazione-qualita/documenti/LineeGuida_2016.pdf), punti 10-13.

<sup>7</sup> Sono escluse dal computo le esercitazioni linguistiche attribuite a collaboratori ed esperti linguistici e le attività di tutorato online.

<sup>8</sup> I dati utilizzati nella verifica ex post sulla sostenibilità dell'offerta formativa 2016/2017 sono estratti dalle banche dati di Ateneo e differiscono da quanto presente nella tabella precedente relativa all'analisi storica della DID dell'ultimo triennio, in cui i dati venivano ricavati dalla banca dati OffertaFormativa.

NUMERO MASSIMO DI ORE DI DIDATTICA SOSTENIBILI, SULLA BASE DEL CORPO DOCENTE IN RUOLO

Dipartimento	Docenti al 31/12/16 (*)		Numero massimo di ore di didattica sostenibili		
	Ordinari e Associati	Ricercatori	Docenti di ruolo (**)	Affidamenti, contratti	Ore totali
Economia	59	18	8.160	2.448	10.608
Filosofia e Beni Culturali	37	13	5.220	1.566	6.786
Management	45	16	6.360	1.908	8.268
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	42	17	6.060	1.818	7.878
Scienze Molecolari e Nanosistemi	30	15	4.500	1.350	5.850
Studi Linguistici e Culturali Comparati	46	25	7.020	2.106	9.126
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	44	12	6.000	1.800	7.800
Studi Umanistici	53	22	7.680	2.304	9.984
<b>TOTALE</b>	<b>356</b>	<b>138</b>	<b>51.000</b>	<b>15.300</b>	<b>66.300</b>

(\*) Docenti in ruolo fonte: <http://cercauniversita.cineca.it>

(\*\*) Sono calcolate convenzionalmente 120 ore per ogni ordinario e associato, 60 ore per ogni ricercatore

ORE DI DIDATTICA EROGATA NELL'A.A. 2016/2017 (#)

Dipartimento	Docenti di ruolo	Affidamenti, contratti	Ore totali	% ore esterne su ore interne
Economia	6.345	2.300	8.645	36%
Filosofia e Beni Culturali	5.400	1.270	6.670	24%
Management	5.710	1.720	7.430	30%
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	7.007	656	7.663	9%
Scienze Molecolari e Nanosistemi	6.607	804	7.411	12%
Studi Linguistici e Culturali Comparati	8.910	1.560	10.470	18%
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	6.883	2.900	9.783	42%
Studi Umanistici	6.060	1.032	7.092	17%
<b>TOTALE</b>	<b>52.922</b>	<b>12.242</b>	<b>65.164</b>	<b>23%</b>

(#) Sono considerate le ore erogate nei corsi del Dipartimento. Fonte: U-Gov Didattica al settembre 2017; il sistema, adottato dal 2009, è fonte delle informazioni sia per il gestionale delle carriere studenti (Esse3) che per le informazioni relative alla didattica erogata inserite nella banca dati SUA-CdS. Sono escluse le ore per affidamento e contratto delle classi di Servizio Sociale, Mediazione Linguistica e traduzione e interpretariato.

## CONFRONTO TRA ORE DI DIDATTICA SOSTENIBILE E ORE DI DIDATTICA EROGATE

Dipartimento	Ore "sostenibili" nei cds del dipartimento	Ore Erogate (*) nei cds del dipartimento	Differenza
Economia	10.608	8.645	1.963
Filosofia e Beni Culturali	6.786	6.670	116
Management	8.268	7.430	838
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	7.878	7.663	215
Scienze Molecolari e Nanosistemi	5.850	7.411	-1.561
Studi Linguistici e Culturali Comparati	9.126	10.470	-1.344
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	7.800	9.783	-1.983
Studi Umanistici	9.984	7.092	2.892
<b>TOTALE</b>	<b>66.300</b>	<b>65.164</b>	<b>1.136</b>

(\*) Ore erogate nei corsi di laurea e corsi di laurea magistrale. Sono escluse le ore erogate nei corsi di dottorato.

Sia per quanto riguarda il totale di ore erogate, sia per quanto riguarda la quota coperta con affidamenti e contratti, l'Ateneo rientra nei limiti previsti. I dati riportati sono inoltre coerenti con quelli presenti nella SUA-CdS, i quali fanno riferimento al corpo docente risultante a maggio 2016 e alla programmazione prevista prima dell'inizio delle attività didattiche (vedi tabella sulla DID sopra riportata, ricavata dalla banca dati Offerta Formativa). Il totale di ore erogato dall'Ateneo risulta inoltre avere un andamento sostanzialmente sostenibile negli anni, anche se in lieve crescita.

Per quanto riguarda la distribuzione del carico didattico tra i vari Dipartimenti, i dati evidenziano un carico superiore a quello teoricamente sostenibile nell'area scientifica e in quella linguistica. Per l'area scientifica (Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi), tale situazione è correlata alle numerose attività di laboratorio previste dai piani di studio; nel caso del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea, essa si associa ad una quantità di ore erogate per affidamento e contratto superiore al 30%.

Va tuttavia evidenziato che i dati esaminati non tengono conto delle interazioni e delle collaborazioni tra i Dipartimenti, né del moltiplicatore connesso alla qualità della ricerca (che per l'Ateneo risulta pari a 1,2).

Nella programmazione didattica 2016/2017 sono state definite 351 attività di didattica integrativa; tra queste ve ne sono 81 per le quali non è stato determinato un peso orario (essenzialmente OFA, idoneità linguistiche o competenze di sostenibilità) mentre per le altre sono previste 1.845 ore di lezione (principalmente laboratori scientifici tenuti da docenti di ruolo che, su un totale di 65.164 ore di lezione, costituiscono il 2,8%), 1.260 ore di esercitazione (perlopiù di ambito scientifico o economico, 1,9%), 3.376 ore di laboratorio (in ambito sia scientifico che umanistico, 5,2%) e 30 ore di seminari (in ambito linguistico).

## PROGRAMMAZIONE DIDATTICA 2016/2017 E ATTIVITÀ DIDATTICHE INTEGRATIVE

	<b>Totale ore</b>	<b>%</b>
Ore erogate totali	65.164	
Ore di didattica	58.653	90,0%
Ore di didattica integrativa	6.511	10,0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• di cui laboratori scientifici tenuti da docenti di ruolo</li> </ul>	1.845	2,8%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• di cui esercitazioni</li> </ul>	1.260	1,9%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• di cui laboratori</li> </ul>	3.376	5,2%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• di cui seminari</li> </ul>	30	0,0%

Si sottolinea come alcune iniziative, quali i seminari in ambito storico, filosofico e letterario, non vengano invece tracciate nei database perché non riferite ad uno specifico corso di studi. Nel 2016/2017, inoltre, non venivano tracciate iniziative legate alle esperienze di impresa o in ambito sociale, che sono state incluse nell'offerta formativa a partire dal 2017-2018, all'interno di un'attività di sperimentazione di iniziative di didattica innovativa e multidisciplinare promosse dall'Ateneo (Active Learning Labs, Minors).

Tra le attività didattiche integrative, non riportate nella quantificazione delle ore precedente, è opportuno menzionare le esercitazioni linguistiche tenute dai collaboratori ed esperti linguistici (CEL), che a Ca' Foscari assumono particolare rilevanza, considerata la tradizionale centralità dello studio delle lingue nell'Ateneo. Gli organi di governo dell'Ateneo, pur inquadrando tali attività al di fuori dell'indicatore della didattica erogata "DID", hanno ritenuto necessario garantire la sostenibilità del relativo monte ore, definendo con specifiche delibere l'ammontare totale delle ore da affidare ai Collaboratori ed Esperti linguistici, la percentuale minima da dedicare ad esercitazioni in aula e i criteri di distribuzione tra le diverse lingue sulla base di appositi indicatori (quali il numero di studenti frequentanti, il totale di CFU maturati e di esami sostenuti...). Il monte ore di Ateneo è stato determinato su base triennale nella misura di 39.380 ore contrattuali e comprende tutte le attività affidate ai CEL (esercitazioni, ricevimenti, supporto alle verifiche di profitto...).

Il calendario delle esercitazioni linguistiche è pubblicato sul sito di Ateneo, in correlazione agli insegnamenti a cui fanno riferimento. Le ore accademiche connesse ad attività di esercitazioni linguistiche registrate sul gestionale di Ateneo (U-Gov Didattica) per l'anno accademico 2016/2017 ammontano a 31.257.

Nella relazione prodotta a supporto all'iter di approvazione dell'offerta formativa 2016/2017 è stato presentato e analizzato il rapporto tra il numero di studenti iscritti in corso e i docenti di riferimento individuati. Si riporta di seguito la tabella con le informazioni in merito al rapporto studenti-docenti.

## RAPPORTO STUDENTI/DOCENTI PER DIPARTIMENTO

Dipartimento	totale studenti in corso	totale studenti	Docenti in ruolo	Rapporto studenti in corso/docenti	Rapporto studenti/docenti
Economia	2.304	2909	77	29,9	37,8
Filosofia e Beni Culturali	1.992	2577	50	39,8	51,5
Management	2.842	3573	61	46,6	58,6
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	807	1061	59	13,7	18,0
Scienze Molecolari e Nanosistemi	391	539	45	8,7	12,0
Studi Linguistici e Culturali Comparati	3.580	4334	71	50,4	61,0
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	2.970	3652	56	53	65,2
Studi Umanistici	844	1267	75	11,3	16,9
<b>Totale</b>	<b>15.730</b>	<b>19912</b>	<b>494</b>	<b>31,8</b>	<b>40,3</b>

Studenti iscritti in corso nell'anno accademico 2016/2017 (Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti)

Personale docente in ruolo al 31/12/2016 (Fonte: <http://cercauniversita.cineca.it>)

Il rapporto studenti/docenti rileva una distribuzione prevedibile e in parte coerente con lo scenario nazionale, con una minore densità nell'area scientifica e un maggiore affollamento nelle aree linguistica ed economica. Secondo quanto riportato nel piano strategico d'Ateneo per gli anni 2016-2020 "Ca' Foscari conta attualmente più di 20.000 studenti e 500 docenti, con un rapporto studenti-docenti di 40-1, più che doppio rispetto alla media europea di 20-1, e ben al di sopra della media nazionale di 30-1. Entro la durata del piano strategico, occorrerà allineare Ca' Foscari agli standard nazionali attraverso l'effetto combinato dell'incremento della dimensione del corpo docente e la riduzione del numero di studenti nelle aree saturate". L'indicatore studente/docente è infatti inserito tra gli indicatori del piano strategico d'Ateneo sia come dato generale che per singolo corso di studio.

La verifica del rispetto delle soglie minime di personale docente è svolta dagli uffici dell'Amministrazione Centrale nella fase di approvazione dell'offerta formativa, entro il mese di febbraio antecedente a quello dell'attivazione dei corsi. La verifica tiene conto delle cessazioni dal servizio previste per tutta la durata normale dei corsi di studio. Per quanto riguarda la popolazione studentesca, nella verifica che l'Ateneo effettua, si tiene conto, oltre che del dato relativo all'utenza sostenibile come definito dalla normativa nazionale, anche dell'andamento delle immatricolazioni nel triennio, evidenziando situazioni di potenziale criticità. Gli esiti di tale verifica sono riportati nella relazione di accompagnamento all'approvazione dell'offerta formativa. Per quanto riguarda l'anno accademico 2016/2017, i corsi dell'Ateneo risultano disporre dei docenti di riferimento richiesti, per i quali è stata verificata la presenza di almeno un'attività didattica sul proprio settore di afferenza nel 2017/2018. Per quanto riguarda la sostenibilità in relazione alla durata normale dei corsi di studio, in tale documento vengono riportate le cessazioni di professori e ricercatori (sia a tempo determinato che indeterminato) previste nel prossimo biennio, evidenziando in quali corsi di studio potranno presentarsi criticità. Risulta quindi che l'Ateneo pone l'attenzione sui fattori potenzialmente critici circa la sostenibilità della propria offerta, anche sotto il profilo della qualificazione del personale. In particolare le analisi tengono in considerazione le previste cessazioni dal servizio, il numero di docenti non indicati come di riferimento su nessun corso di studio, la presenza di docenti senza incarichi didattici sul proprio settore o la coerenza delle mutazioni tra insegnamenti attivate dalle strutture didattiche. Si rileva inoltre come, ai fini della verifica dei requisiti minimi di docenza effettuata tramite la procedura Offerta Formativa, l'Ateneo abbia rispettato il requisito, senza ricorrere all'utilizzo di docenza a contratto, che pure sarebbe consentito come previsto dalla normativa in base al Decreto Ministeriale 27 marzo 2015 n. 194.

Si ricorda anche che il DM 987/2016 ha introdotto la verifica ex post della sostenibilità dell'offerta formativa, con riferimento al numero di studenti effettivamente iscritti al primo anno. Alla prima applicazione di tale verifica, effettuata a febbraio 2017, un solo corso di studio è risultato con carenza di docenti (Lingue, economie e istituzioni dell'Asia e dell'Africa mediterranea, classe LM-38); tale situazione, che consegue da un costante trend di crescita nel numero degli iscritti al corso, è stata risolta attraverso l'indicazione dei docenti mancanti, secondo quanto previsto dal MIUR.

Come richiamato sopra, l'Ateneo prevede nel proprio piano strategico azioni volte da un lato ad incrementare il proprio corpo docente, dall'altro a ridurre il numero di studenti nelle aree più richieste. Tali azioni, se adeguatamente orientate verso le aree disciplinari maggiormente esposte, ridurranno ulteriormente possibili criticità sulla sostenibilità dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Come visto sopra, l'Ateneo verifica la sostenibilità delle soglie minime di personale docente, in un'ottica pluriennale, considerando le cessazioni previste di professori e ricercatori (sia a tempo determinato che indeterminato) previste nel prossimo biennio ed evidenziando in quali corsi di studio potranno presentarsi criticità. Le previsioni di pensionamento vengono inoltre prese in considerazione anche per verificare eventuali scoperture didattiche che possono verificarsi nei prossimi anni. Si ricorda che, a partire dal 2011, gli organi di governo hanno definito un modello premiale di valutazione dei Dipartimenti che viene utilizzato dall'Ateneo ai fini dell'allocazione dei punti organico disponibili per il reclutamento di personale docente. Uno dei fattori considerati, quale linea guida per il reclutamento, consiste proprio nel fabbisogno didattico stimato: questa dimensione viene calcolata a livello di settore scientifico disciplinare a partire dai piani di studio degli studenti e raffrontandolo con la previsione quadriennale dei docenti che saranno in servizio, ottenuti conteggiando le nuove assunzioni previste ed escludendo i pensionamenti.

#### CESSAZIONI PREVISTE NEL TRIENNIO 2017-2019

Dipartimento	Personale docente al 31/12/2016	Cessazioni previste 2017-2019	di cui RTD	Cessazioni previste su docenti	Cessazioni previste (senza RTD) su docenti
Economia	77	9	6	11,7%	3,9%
Filosofia e Beni Culturali	50	10	3	20,0%	14,0%
Management	61	9	5	14,8%	6,6%
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	59	9	5	15,3%	6,8%
Scienze Molecolari e Nanosistemi	44	10	3	22,7%	15,9%
Studi Linguistici e Culturali Comparati	71	13	5	18,3%	11,3%
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	53	10	4	18,9%	11,3%
Studi Umanistici	73	17	7	23,3%	13,7%
<b>Totale</b>	<b>488</b>	<b>87</b>	<b>38</b>	<b>17,8%</b>	<b>10,0%</b>

Il Nucleo di Valutazione ritiene il tema della sostenibilità di particolare rilevanza per l'Ateneo. A questo proposito raccomanda che il Presidio della Qualità approfondisca l'esame della DID a livello di Dipartimento e delle sue determinanti specie in relazione ai Dipartimenti di Studi umanistici e Economia. Ugualmente una riflessione attenta deve essere riservata all'utilizzo della docenza a contratto. A seguito di questi approfondimenti il Nucleo invita l'Ateneo a verificare se le attuali disposizioni siano adeguate a garantire la piena sostenibilità dell'offerta formativa non solo a livello di Ateneo ma anche nei differenti Dipartimenti.

### C. Coerenza tra domanda di formazione espressa dal sistema professionale di riferimento, obiettivi formativi dichiarati dai CdS e risultati di apprendimento previsti<sup>9</sup>

Il Nucleo di Valutazione esamina questi aspetti relativi alla coerenza tra domanda di formazione, obiettivi dichiarati e risultati di apprendimento, anche tramite l'analisi delle schede SUA-CdS, e ne fa oggetto di commento e verifica durante le audizioni.

Il Presidio della Qualità, nel corso del 2017, ha opportunamente effettuato un monitoraggio delle schede SUA-CdS al fine di individuare criticità dovute a descrizioni mancanti, incomplete o non aggiornate anche in campi RAD. Le problematiche più diffuse sono risultate relative alla consultazione con le parti sociali (A1.a e A1.b) e alla coerenza del corso di studio con i campi sulle conoscenze richieste per l'accesso (A.3.a) e sulle modalità di ammissione (A.3.b). Al fine di aiutare i Collegi Didattici nelle necessarie operazioni di revisione, sono state redatte dal Presidio stesso delle linee guida per la compilazione delle schede SUA-CdS e delle linee Guida specifiche per la consultazione delle parti sociali. Il Presidio ha infatti posto particolare attenzione alla questione della consultazione delle parti sociali redigendo linee guida separate sul tema della consultazione delle parti sociali. In tale documento viene presentato ai Collegi dei corsi di studio come organizzare la consultazione delle parti sociali, e più in generale, dei portatori di interessi verso le attività di formazione dei CdS e come strutturare questionari e verbali riguardanti le attività di consultazione delle parti sociali.

Sentito il Nucleo di Valutazione e la Prorettrice alla Didattica, tutti i corsi di studio sono stati invitati a portare a termine e documentare la consultazione delle parti sociali, aggiornando il campo non RAD A1.b e, per i corsi con richiesta di modifica di ordinamento, anche il campo RAD A1.a. È stato, inoltre, richiesto di aggiornare in questa fase anche i campi relativi alle conoscenze richieste per l'accesso e le modalità di ammissione.

La verifica della coerenza è oggetto di analisi da parte del Nucleo di Valutazione nell'ambito delle audizioni dei corsi di studio.

Nelle Linee Guida per la compilazione delle schede SUA-CdS e nelle linee Guida specifiche per la consultazione delle parti sociali, prodotte dal Presidio, viene fatto un forte riferimento alle ESG - European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. In particolare ci si riferisce all'obiettivo di "rafforzare l'occupabilità e la crescita personale e professionale dei laureati nel corso della loro carriera", per cui le ESG raccomandano che le istituzioni adottino meccanismi formali per l'approvazione, la revisione periodica e il monitoraggio dei loro corsi di studio e dei titoli rilasciati, tenendo conto del feedback regolare da parte dei datori di lavoro, dei rappresentanti del mondo del lavoro e di altre organizzazioni di rilievo.

Nelle Linee Guida specifiche per la consultazione delle parti sociali, prodotte dal Presidio, si richiede che i Dipartimenti si dotino di un comitato d'indirizzo per ogni corso di studio formato dai rappresentanti del corso di studio e da esponenti del mondo del lavoro, della cultura e della ricerca in modo di adeguare i percorsi di studio alle varie esigenze della società. Per favorire le azioni dei comitati d'indirizzo è stata effettuata una ricognizione di tutte le azioni che possono essere messe in atto per migliorare l'interazione con le parti sociali, in particolare attraverso la collaborazione con

---

<sup>9</sup> Aspetti indicati nelle "Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione":

- la metodologia usata per accertare tale coerenza è ritenuta pienamente adeguata;
- gli obiettivi formativi sono formulati secondo le Linee Guida europee;
- il sistema professionale di riferimento e gli altri stakeholder sono stati identificati con precisione, facendo riferimento al quadro normativo aggiornato e garantendo la rappresentatività a livello regionale, nazionale e/o internazionale;
- esistono dati quantitativi sugli sbocchi occupazionali dei laureati del CdS aggiornati agli ultimi 3 anni (il riferimento non è esclusivamente la fonte AlmaLaurea, ma anche eventuali altri sistemi posti in essere dall'ateneo – tabella D.4);
- esistono relazioni analitiche sui profili professionali in uscita provenienti da esperti o da organizzazioni esterne all'ateneo;
- sono state svolte negli ultimi tre anni attività di consultazione con soggetti del sistema professionale di riferimento e altri stakeholder, sia ai fini di ricognizione della domanda di formazione che di monitoraggio dell'efficacia dei percorsi formativi.

l'Ufficio Orientamento, Stage e Placement e con l'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni, che gestisce le banche dati di Ateneo relative alle relazioni con aziende ed enti. Il coinvolgimento dell'Ufficio Orientamento, Stage e Placement ha portato ad organizzare un tavolo di lavoro che coinvolge anche l'Ufficio Offerta Formativa. L'avvio dei lavori è avvenuto il 6 febbraio 2017 con un incontro a cui sono stati invitati i delegati AQ e alla didattica dei Dipartimenti assieme alle rispettive segreterie. Il tavolo di lavoro ha la seguente formazione: un rappresentante del Presidio, un rappresentante di Offerta Formativa, un rappresentante dell'Ufficio Orientamento, Stage e Placement, gli otto delegati alla didattica dei Dipartimenti e gli otto responsabili amministrativi alla didattica di Dipartimento.

L'Ateneo, oltre ai servizi attivati nell'ambito del Placement, prevede al termine delle attività di stage, la compilazione di un questionario di valutazione sullo stage stesso, sia da parte dello studente che dell'azienda, per mano del tutor aziendale. Il questionario permette di monitorare l'andamento dei diversi tirocini attivati, rilevando eventuali problematiche o i possibili punti di forza da incentivare. L'interesse dell'indagine è focalizzato sulle seguenti aree:

- conoscenze possedute all'avvio dello stage;
- competenze maturate durante e tramite lo stage;
- corrispondenza tra l'attività prevista nel progetto formativo e quella realmente svolta;
- valutazione complessiva dell'esperienza.

Per ogni singolo corso di studio, alla pagina "Opinioni degli studenti e occupazione" è inoltre pubblicato un report sull'andamento dei tirocini effettuati nel periodo 2012-2016.

Ca' Foscari ha aderito al Consorzio AlmaLaurea a partire dal 2004 per la somministrazione del questionario laureandi e per le indagini sugli sbocchi professionali, come visto nella sezione 1.3 (Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi). In questo modo l'Ateneo oltre a disporre di un set informativo delle opinioni degli studenti, ha la possibilità di confrontare anche i giudizi degli studenti propri con quelli di altri Atenei consorziati. Tutta la documentazione sugli sbocchi occupazionali, compresa la possibilità di interrogare on-line la banca dati, è disponibile liberamente nel sito <http://www.almalaurea.it/universita/occupazione>. I report con i risultati dell'indagine per ogni corso di studio vengono pubblicati nei singoli siti dei corsi stessi alla pagina "Opinione degli studenti e occupazione" e vengono utilizzati dai corsi di studio nella stesura dei documenti di AQ. Si ricorda inoltre che i dati sull'occupazione vengono utilizzati dal Nucleo di Valutazione, quale indicatore sentinella, nell'ambito delle audizioni dei corsi di studio.

In relazione a profili professionali in uscita e monitoraggio dell'efficacia dei percorsi formativi il Nucleo di Valutazione invita l'Ateneo a potenziare il proprio operato e raccomanda al Presidio della Qualità di attivarsi perché l'Ateneo operi in questa direttrice.



## 1.2. Sistema di Assicurazione della Qualità a livello dei CdS

In questa sezione della Relazione annuale viene riportata una descrizione del sistema di assicurazione della qualità a livello dei corsi di studio e della relativa attività svolta per l'anno 2016 e i primi mesi del 2017.

### *Analisi degli indicatori per corso di studio<sup>10</sup>*

Ca' Foscari è caratterizzata da 20.562 studenti iscritti all'anno accademico 2015/2016 di cui 15.021 ad una laurea triennale e 5.541 a lauree magistrali; a questi si affiancano 1.210 studenti iscritti a corsi post lauream. L'offerta didattica dell'anno accademico 2015/2016 constava di 44 corsi di studio (di cui 16 triennali), afferenti a otto Dipartimenti; il personale docente è pari a 488 unità. Il trend delle iscrizioni e degli immatricolati nell'Ateneo risultava crescente nel triennio dal 2011/2012 al 2013/2014 per poi contrarsi nel 2014/2015; dal 2015/2016 tale contrazione è stata annullata e più che compensata dalla crescita avvenuta. Il dato sugli immatricolati risulta confermato anche nel 2016/2017, in cui si rilevano 7.032 immatricolati. Per quanto riguarda il bacino di provenienza circa il 72,7% delle immatricolazioni alle triennali riguardano l'area di provenienza Veneto, in calo rispetto agli anni precedenti; per quanto riguarda le magistrali la percentuale di studenti provenienti dal Veneto è pari al 55,7%, confermando una maggior mobilità per gli studenti magistrali. Gli studenti provenienti dall'estero sono pari a 4,4% per le triennali e 5,5% per le magistrali, in crescita rispetto agli anni precedenti.

Come indicato nella sezione 1.1, il Nucleo di Ca' Foscari espleta la sua funzione di monitoraggio delle performance dei corsi di studio tramite una serie di indicatori "sentinella". Gli indicatori considerati sono:

1. numerosità degli studenti in ingresso (immatricolati nel 2015/2016, 2016/2017 e media triennio 2013-2015);
2. percentuale di prosecuzione al 2° anno nello stesso corso con almeno 40 CFU (coorte 2015/2016);
3. percentuale di abbandoni dopo il 1° anno (coorti 2014/2015 e 2015/2016);
4. percentuale di laureati entro il 1° anno fuori corso (per le tre coorti dal 2010/2011 al 2012/2013);
5. percentuale dei laureati in corso (coorte 2012/2013);
6. condizione occupazionale (percentuale di laureati nel 2014 che non lavorano ma cercano ad un anno dalla laurea, da indagine Almalaurea 2016);
7. risultati delle opinioni degli studenti (voto medio dei frequentanti su soddisfazione complessiva per l'anno accademico 2015/2016);
8. numerosità degli insegnamenti valutati negativamente nell'anno accademico 2015/2016 (voto inferiore al 2,5 su scala 4).

Quasi tutti questi indicatori sono ricompresi nel set di indicatori per il monitoraggio e l'autovalutazione, predisposto da ANVUR, in collaborazione con CINECA. Questo set limitato di indicatori ha l'obiettivo di evidenziare i punti di forza e di debolezza che caratterizzano i singoli corsi di studio nella loro articolazione interna, da verificare nei contenuti delle analisi condotte dalle Commissioni Paritetiche e dai Gruppi di Riesame. Il Nucleo è consapevole dei limiti connessi ad un'analisi circoscritta a indicatori quantitativi: si ritiene tuttavia che una considerazione preliminare di alcuni indicatori sia non solo preziosa per contestualizzare la lettura dei documenti previsti dal sistema di assicurazione della qualità ma anche per segnalare alcuni punti di attenzione nell'articolazione interna dei corsi di studio e che sia inoltre necessaria per individuare ad un primo colpo d'occhio i punti di forza e di debolezza dell'offerta formativa dell'Ateneo. Questa scelta

---

<sup>10</sup> Le tabelle degli indicatori per corso di studio sono riportate nell'allegato statistico.

rappresenta inoltre il tentativo del Nucleo di stimolare il miglioramento delle attività didattiche presso l'Ateneo adoperandosi perché il processo di AQ sia sempre ancorato alla considerazione di alcuni indicatori di performance dell'offerta formativa, anche in continuità con alcune buone pratiche in essere prima dell'introduzione del sistema AVA nel sistema universitario italiano. Il Nucleo pone particolare attenzione a quei corsi di studio che risultano critici negli indicatori e raccomanda che i rispettivi Dipartimenti e consigli dei corsi di studio analizzino le cause di tali performance attivando azioni di intervento in tal senso.

Si riporta di seguito una analisi di dettaglio dei singoli indicatori sentinella.

### **Indicatore 1 – Studenti in ingresso**

L'analisi prende in considerazione il numero di immatricolati negli anni accademici 2015/2016 e 2016/2017, affiancato dalla media del triennio 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016. I dati vengono inoltre confrontati con l'indicazione del numero minimo per la classe di laurea previsto dai relativi decreti ministeriali: rispetto al numero minimo ministeriale non risultano corsi di studio critici. Si ricorda però che l'Ateneo continua a ritenere opportuno considerare con particolare attenzione la sostenibilità dell'offerta didattica e in particolare la questione dei corsi di studio con pochi studenti. Dalle "Linee guida per l'offerta formativa 2017/2018" è previsto che le strutture didattiche dovranno disattivare, o convertire in titoli congiunti o doppi con altri Atenei italiani o stranieri, i corsi di studio che risultino al di sotto in entrambi i seguenti parametri:

- numero medio d'immatricolati nell'ultimo biennio – dato ANS al 31 gennaio – non inferiore a 25 per le Lauree e 15 per le Lauree magistrali;
- numero d'immatricolati all'anno accademico corrente – dato Sistema informativo di Ateneo al 31 dicembre – non inferiore a 25 per le Lauree e 15 per le Lauree magistrali.

Rispetto a queste soglie di Ateneo il Senato Accademico, nella seduta del 24 febbraio 2016, ha invitato "a mettere in atto misure concrete volte ad accrescere l'attrattività delle Lauree magistrali in Scienze e Tecnologie dei bio e nanomateriali (classe LM-53), in Chimica e Tecnologie sostenibili (classe LM-54) e in Scienze Chimiche per la Conservazione e il Restauro (classe LM-54), sia tramite attività d'orientamento, sia attraverso il riesame e la riprogettazione dei percorsi formativi, avvalendosi del contributo di Enti, Aziende, Istituzioni e altri portatori d'interesse. In particolare viene richiesto, che a decorrere dall'anno accademico 2017/2018, l'attivazione di corsi sia in lingua inglese". Ai Dipartimenti interessati è chiesto riscontro a tale richiesta in sede di approvazione dell'offerta formativa. Da una prima analisi delle immatricolazioni 2017/2018, non risultano variazioni significative nel numero di studenti che iniziano questi percorsi universitari.

### **Indicatore 2 – Prosecuzione al secondo anno nello stesso corso con almeno 40 CFU**

Come secondo indicatore viene considerato il tasso di prosecuzione al secondo anno allo stesso corso di studio con almeno 40 CFU relativo alla coorte 2015/2016. Il dato generale di Ateneo è pari al 67,4%. Il Nucleo segnala come critica la performance dei corsi di studio in "Chimica e tecnologia sostenibili" (L-27), "Scienze e Tecnologie dei Bio e Nanomateriali" (LM-53) e "Informatica" (L-31), che presentano dei valori pari al 16,8%, 20,0% e 29,1% rispettivamente. Performance positive si riscontrano per i corsi di studio in "Amministrazione, Finanza e Controllo" (LM-77) e "Economia e gestione delle aziende" (LM-77), con un tasso di 92,6% e 91,2% rispettivamente. Si ricorda che questo indicatore è inoltre inserito negli indicatori relativi alla didattica presenti nell'allegato E del DM 987/2016.

### **Indicatore 3 – Percentuale di abbandoni dopo il 1° anno**

Un altro indicatore considerato dal Nucleo è relativo alla percentuale di abbandono dopo il primo anno, in cui vengono considerati gli abbandoni espliciti e i trasferimenti ad altro Ateneo, riferiti alle coorti 2014/2015 e 2015/2016. Il dato sul tasso di abbandono al primo anno risulta a livello di Ateneo pari al 12,4% per la coorte 2014/2015, in leggero aumento rispetto al dato dell'anno precedente. Il tasso di abbandono relativo alla coorte 2015/2016 si attesta con un miglioramento nel trend al 10,4%, ma potrebbe essere ancora non stabilizzato.

Il dato risulta molto eterogeneo tra i diversi corsi e aree disciplinari: per la coorte 2015/2016 risulta elevato per i corsi di laurea in “Chimica e tecnologia sostenibili” (L-27) e “Scienze Ambientali” (L-32), che presentano un tasso di abbandono pari al 40,8% e al 37,4%<sup>11</sup>. Si osserva che quattro corsi di studio presentano una percentuale di abbandoni pari a 0%, quali “Chimica e tecnologia sostenibili” (LM-54), “Scienze e Tecnologie dei Bio e Nanomateriali” (LM-53), “Storia dell’antichità: letterature, storia e archeologia” (LM-2/LM-15) e “Storia e gestione del patrimonio archivistico e bibliografico” (LM-5).

#### **Indicatore 4 – Percentuale di laureati entro il 1° anno fuori corso**

Tra gli indicatori di regolarità degli studi, il Nucleo di Valutazione prende in considerazione la percentuale di laureati entro il primo anno fuori corso, riferito alle coorti 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013 (per quest’ultima coorte il dato risulta ancora parziale). Analizzando la coorte 2011/2012 si rileva come il dato medio di Ateneo è pari al 63,6%.

Tra i corsi di studio si segnalano come critici i corsi di “Chimica e tecnologia sostenibili” (L-27) e “Scienze Ambientali” (L-32) che presentano un tasso di laurea del 26,7%, e del 30,3% rispettivamente. Per quanto il dato possa, almeno potenzialmente, risentire della presenza di studenti lavoratori, il Nucleo di Valutazione raccomanda che i corsi di studio interessati da dati tanto negativi mettano in atto azioni tempificate per il miglioramento dei tempi di laurea. I corsi con una performance molto buona sono “Scienze chimiche per la conservazione e il restauro” (LM-54) e “Interpretariato e traduzione editoriale, settoriale” (LM-94) che presentano un tasso del 100% e al 94,9% rispettivamente.

Si ricorda che questo indicatore è inoltre inserito negli ulteriori indicatori per la valutazione della didattica inseriti nell’allegato E del DM 987/2016.

#### **Indicatore 5 – Percentuale dei laureati in corso**

Oltre all’indicatore precedente, il Nucleo analizza anche la percentuale dei laureati in corso, in riferimento alla coorte 2012/2013. Il 47,8% degli studenti si è laureato in corso, con comportamenti molto differenti tra i diversi corsi di studio. I dati risultano ovviamente correlati con quanto segnalato dall’indicatore precedente. Le performance riscontrate nell’indicatore precedente si confermano in linea di massima anche in questa variabile.

Si ricorda che questo indicatore è inoltre inserito negli indicatori relativi alla didattica inseriti nell’allegato E del DM 987/2016.

#### **Indicatore 6 – Condizione occupazionale (percentuale di disoccupati in cerca di lavoro ad un anno dalla laurea)**

L’Ateneo cafoscarino aderisce al consorzio AlmaLaurea dal 2004 e quindi è in possesso dei dati quantitativi sugli sbocchi occupazionali relativi ai corsi di studio, anche con la possibilità di confronto temporale o con le performance di corsi simili in altri Atenei. Il Nucleo ha considerato nei suoi indicatori sentinella il dato sulla condizione occupazionale e in particolare la quota di laureati che non lavorano, ma cercano ad un anno dalla laurea, riferito all’indagine Almalaurea 2016 (laureati nell’anno solare 2014, ad un anno dalla laurea). Il dato di Ateneo è pari a 20,5% e non si discosta significativamente dal dato degli anni scorsi.

In particolare si segnala che i corsi di studio in “Scienze chimiche per la conservazione e il restauro” (LM-54), “Storia dell’antichità: letterature, storia e archeologia” (LM-2/LM-15), “Antropologia culturale, etnologia, etnolinguistica” (LM-1), “Storia delle arti e conservazione dei beni artistici” (LM-89) e “Storia e gestione del patrimonio archivistico e bibliografico” (LM-5) presentano una elevata percentuale di laureati in cerca di occupazione ad un anno dalla laurea, pari rispettivamente

---

<sup>11</sup> Il corso di studio in “Chimica e tecnologia sostenibili” è stato audito nel 2017 e durante la discussione è stato trattato il tema degli abbandoni.

a 56,3%, 47,2%, 42,9%, 41,3% e 40,0%. Si osserva inoltre che il corso in "Informatica-Computer Science" (LM-18) presenta una percentuale pari allo 0%.

### **Indicatore 7 – Risultati delle opinioni degli studenti**

Un altro indicatore considerato è relativo ai risultati delle opinioni degli studenti e in particolare viene considerato il voto medio espresso dagli studenti frequentanti sulla soddisfazione complessiva per l'anno accademico 2015/2016. Si segnala che il dato medio di Ateneo è pari a 3,2 (il questionario prevede una scala da 1 a 4): non si riscontra molta variabilità tra i diversi livelli dei corsi di studio e tra i corsi stessi.

### **Indicatore 8 - Numerosità degli insegnamenti valutati negativamente**

L'ultimo indicatore considerato è relativo alla numerosità degli insegnamenti che presentano una valutazione media negativa, riferita sempre alla rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti sui singoli insegnamenti per l'anno accademico 2015/2016.

Il Nucleo si riserva di analizzare approfonditamente i dati critici rilevati in sede di audizione dei corsi di studio, verificandone altresì la consapevolezza nei documenti di AQ (riesame e commissione paritetica).

Il Nucleo di Valutazione raccomanda ai corsi di studio segnalati come critici di dedicare attenzione nella scheda di monitoraggio e nel riesame ciclico agli aspetti individuati specificando puntualmente le azioni che eventualmente si ritiene di assumere. Il Nucleo di Valutazione raccomanda che il Presidio della Qualità sensibilizzi in proposito i corsi di laurea.

### ***Esiti audizioni corsi di studio svolte***

Come riportato anche nella sezione precedente il Nucleo di Valutazione ha iniziato nel corso del 2016 ad effettuare le audizioni dei corsi di studio dell'Ateneo. I corsi vengono selezionati in modo da coinvolgere tutti i Dipartimenti dell'Ateneo e diversificando in modo rappresentativo le diverse tipologie dell'offerta formativa dell'Ateneo.

I corsi auditi nel 2016 sono stati i seguenti:

- Lingue, Culture e società dell'Asia e dell'Africa Mediterranea (classe L-11, Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea);
- Scienze Ambientali (classe L-32, Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica);
- Economia e Commercio (classe L-33, Dipartimento di Economia);
- Economia e gestione delle aziende (classe LM-77, Dipartimento di Management);
- Scienze Filosofiche (classe LM-78, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali).

Come si è visto nella sezione 1.1, a questi corsi è stato richiesto di compilare un rapporto di autovalutazione basato sul requisito AQ.5, come indicato nel documento ANVUR "Indicazioni operative alle Commissioni di Esperti della valutazione per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio".

I documenti considerati nell'esame dei corsi di studio sono stati:

- Rapporto di autovalutazione;
- Indicatori sentinella (numero immatricolati; prosecuzione al 2° anno con almeno 40 CFU; abbandoni dopo il 1° anno; percentuale di laureati in corso ed entro il 1° anno fuori corso; condizione occupazionale; risultati delle opinioni degli studenti; numerosità degli insegnamenti valutati negativamente);
- SUA-CdS 2015/2016;
- Rapporto di Riesame 2015;

- Relazione Commissioni Paritetiche 2015.

Al termine degli incontri il Nucleo ha preso atto del clima positivo e collaborativo, raccomandando di curare molto la formalizzazione delle iniziative intraprese nei documenti di AQ e di avviare alcune riflessioni in merito ai punti di debolezza emersi durante la discussione. Si è chiesto inoltre alle persone presenti, di farsi portatori dentro il Dipartimento dei principali punti di attenzione su cui si è basata l'audizione, in modo da disseminare la cultura della qualità agli altri corsi di studio. Come esito delle audizioni è stato preparato per ogni corso di studio audito un verbale degli incontri sulle varie tematiche affrontate, evidenziando punti di forza e di debolezza dei singoli corsi. Questi documenti sono stati condivisi con i rispettivi corsi di studio.

Come indicato nella sezione 1.5, nel corso del mese di luglio 2017, il Nucleo di Valutazione ha chiesto a questi corsi di studio di illustrare come hanno tenuto conto dei risultati dell'audizione e di specificare le iniziative intraprese (azione di follow up).

Si ricorda anche che il Nucleo ha predisposto un ulteriore documento in cui sono riportate alcune osservazioni generali a livello di Ateneo illustrato nella sezione 1.1.

Nel corso del 2017 sono state effettuate altre 8 audizioni dei corsi di studio, confermandone la selezione in modo da coinvolgere tutti i Dipartimenti dell'Ateneo e diversificando in modo rappresentativo le diverse tipologie dell'offerta formativa dell'Ateneo. Le audizioni sono state tenute da due commissioni miste composte da componenti del Nucleo di Valutazione e dal Presidio della Qualità, e hanno riguardato i seguenti corsi:

- Informatica – Computer Science (classe LM-18, Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica);
- Lingue, economie e istituzioni dell'Asia e dell'Africa mediterranea (classe LM-38, Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea);
- Antropologia culturale, etnologia, etnolinguistica (classe LM-1, Dipartimento di Studi Umanistici);
- Sviluppo interculturale dei sistemi turistici (classe LM-49, Dipartimento di Economia);
- Lingue, civiltà e scienze del linguaggio (classe L-11, Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati);
- Conservazione e gestione dei beni e delle attività culturali (classe L-1, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali);
- Economia aziendale - Economics and Management (classe L-18, Dipartimento di Management);
- Chimica e Tecnologie Sostenibili (classe L-27, Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi).

A questi corsi è stato richiesto di compilare un rapporto di autovalutazione basato sul requisito R3 del nuovo documento ANVUR "Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari – Linee Guida" (AVA2.0). Durante l'audizione si sono analizzati i contenuti delle schede di autovalutazione dei requisiti di qualità per i corsi di studio, anche alla luce degli indicatori sentinella, delle schede SUA-CdS, dei rapporti di riesame e delle relazioni annuali delle CPDS. Anche in questo caso è stato riscontrato un clima positivo e collaborativo e si è raccomandato di curare molto la formalizzazione delle iniziative intraprese nei documenti di AQ e di avviare alcune riflessioni in merito ai punti di debolezza emersi durante la discussione. Come esito delle audizioni è stato preparato per ogni corso di studio audito un verbale degli incontri sulle varie tematiche affrontate, evidenziando punti di forza e di debolezza dei singoli corsi, che verrà condiviso con i corsi di studio.

Anche in questo caso il Nucleo di Valutazione effettuerà una azione di follow up nel prossimo anno conseguente alle audizioni effettuate.

### ***Esiti valutazioni e audizioni dei corsi di studio di nuova istituzione***

Come si è visto l'Ateneo negli ultimi anni accademici ha discusso le seguenti proposte di istituzione dei nuovi corsi di studio:

#### **Anno accademico 2015/2016**

- Filosofia, studi internazionali ed economici (L-5);
- Governance delle organizzazioni pubbliche (LM-63);
- Ingegneria dei Processi Biotecnologici per l'Ambiente e le Energie Rinnovabili (classe LM-22), interateneo con sede a Verona (non attivato).

#### **Anno accademico 2016/2017**

- Mediazione intermediterranea: investimenti e integrazione (MIM) (LM-81).

#### **Anno accademico 2017/2018**

- Management digitale (L-18)
- Scienza e Tecnologia della Conservazione per i Beni Culturali (LM-11)

Relativamente alla progettazione dei nuovi corsi di studio per l'**anno accademico 2015/2016**, Il Nucleo, nelle sedute del 26 gennaio e del 19 febbraio 2015, ha analizzato la documentazione pervenuta, compresa la sussistenza degli indicatori di accreditamento iniziale, ai sensi dei Decreti Ministeriali n. 47/2013 e n. 1059/2013. In particolare nella seduta del 26 gennaio scorso, il Nucleo ha approvato i progetti, pur con alcune condizioni e osservazioni che sono state successivamente trasmesse agli organi di governo. Nella seduta del 19 febbraio ha inoltre deciso di inviare una richiesta ai proponenti dei corsi di studio con gestione amministrativa a Ca' Foscari, al fine di capire se fossero state già intraprese iniziative e/o quali fossero intenzionati ad intraprendere, in generale, e in particolare in merito alle osservazioni enucleate dal Nucleo stesso, corredate da tempistiche di attuazione. In particolare per il corso di studi in Philosophy, International studies and Economics – PISE, si è ritenuto opportuno chiedere quali azioni fossero da attuare in generale e in particolare riguardo al double degree e al rafforzamento degli sbocchi professionali. Per quanto riguarda il corso di studi in Governance delle organizzazioni pubbliche il Nucleo ha ritenuto utile richiedere le azioni che si intendessero attuare in merito, e in particolare riguardo agli sbocchi professionali.

In merito al corso di studio in Philosophy, International studies and Economics – PISE l'ANVUR ha confermato la valutazione positiva espressa dalle CEV proponendo, pertanto, l'accREDITAMENTO iniziale per l'anno accademico 2015/2016. La CEV ha inoltre sintetizzato punti di forza e debolezza del corso come sotto riportato.

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Il corso s'inserisce in un percorso di studi già sperimentato con successo in Europa.</li><li>• Coordina in un unico Corso esperienze formative tradizionali dell'Ateneo veneziano.</li><li>• Viene erogato interamente in lingua inglese.</li><li>• Vede una integrazione interdisciplinare fra discipline filosofiche, politologiche ed economiche.</li><li>• Gode del sostegno dell'Università e di varie Istituzioni del territorio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non tutti i docenti sono titolari o, comunque, precisamente definiti (anche per quanto riguarda il primo anno di attivazione).</li><li>• Non sono del tutto chiare le politiche atte a favorire un effettivo coordinamento tra docenti di discipline diverse.</li><li>• Non sono ben esplicitate le modalità di monitoraggio e di controllo della qualità del Corso.</li><li>• Non sono del tutto chiare le modalità di interazione con le istituzioni e gli enti del territorio, che potrebbero ad esempio favorire stage mirati per gli studenti del Corso.</li></ul>

In merito al corso di studi in Governance delle organizzazioni pubbliche, l'analisi delle CEV ha portato ad una prima valutazione di non accreditamento, a cui è seguita una integrazione nella documentazione presentata dall'Ateneo. Il riesame successivo delle CEV ha dato esito positivo e si è concluso con l'accREDITAMENTO positivo da parte dell'ANVUR stessa. Le raccomandazioni espresse nel protocollo CEV attenevano a:

- fornire la completa documentazione richiesta dalla procedura di accreditamento iniziale;
- supportare le motivazioni di attivazione del CdS con evidenze e confronti utili per attestare l'opportunità e la significatività del CdS;
- fornire indicazioni più precise circa tempistiche, modalità e contenuti della domanda di formazione, nonché le interazioni avute con le parti consultate in merito a funzioni, competenze e risultati di apprendimento;
- declinare profili professionali, competenze funzioni in modo adeguato;
- descrivere adeguatamente le scelte adottate in relazione alla gestione del CdS (esperienza studente);
- fornire la documentazione utile a descrivere il processo di AQ di Ateneo e come il Gruppo responsabile dell'AQ a livello di CdS si connetta alle procedure di AQ di Ateneo.

Nella seduta del 21 ottobre scorso, il Nucleo di Valutazione ha effettuato le audizioni dei due corsi di studio di nuova istituzione nell'anno accademico 2015/2016 - "Filosofia, studi internazionali ed economici" e "Governance delle organizzazioni pubbliche" - che risultano quindi al termine del primo anno di attivazione. I Coordinatori di questi corsi, su richiesta del Nucleo, hanno compilato un rapporto di autovalutazione basato sul requisito R3 della bozza di nuove Linee Guida ANVUR "Accreditamento periodico delle sedi delle università e dei corsi di studio", pubblicate il 04 luglio 2016, rapporto che è stato inviato ai componenti del Nucleo. Le audizioni sono state effettuate considerando, oltre all'autovalutazione del corso di studio, anche le schede SUA-CdS e una prima elaborazione della valutazione della didattica da parte degli studenti per l'anno accademico 2015/2016. Sono stati inoltre considerati i protocolli di valutazione delle CEV ai fini dell'accREDITAMENTO iniziale dei corsi in oggetto.

Per l'**anno accademico 2016/2017**, in data 3 dicembre 2015 il Nucleo ha valutato il progetto di corso in Mediazione intermediterranea: investimenti e integrazione, esprimendo parere molto positivo all'istituzione del corso di laurea, apprezzandone il rilascio di triplice titolo quale ERASMUS MUNDUS e le tematiche che risultano molto importanti. Il Nucleo ha inoltre accertato la sussistenza degli indicatori di accREDITAMENTO iniziale.

Anche per questo corso, il Nucleo intende continuare l'attività di monitoraggio sui corsi di nuova attivazione al termine del primo anno di attivazione del corso, tramite audizione.

Per quanto riguarda il corso in Mediazione intermediterranea: investimenti e integrazione l'ANVUR ha confermato la valutazione positiva espressa dalle CEV proponendo, pertanto, l'accREDITAMENTO iniziale per l'anno accademico 2016/2017. La CEV ha inoltre sintetizzato punti di forza e debolezza del corso come sotto riportato.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrizione accurata delle motivazioni che spingono all'attivazione del CdS.</li> <li>• Solidità ed elevata qualifica della rete di partnership con le altre sedi europee.</li> <li>• Offerta formativa di livello elevato.</li> <li>• Progettazione di una rete di monitoraggio delle esperienze dello studente sulla sponda nord del Mediterraneo ben strutturata.</li> <li>• Adeguatezza delle risorse previste per la sostenibilità del progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di discipline a carattere specificamente economico nel piano di studi nonostante il profilo professionale previsto e la stessa titolazione del CdS conferiscano grande importanza a un termine come "Investimenti" che deve, per sua natura, rivestire anche aspetti di ordine economico.</li> </ul>

Per l'**anno accademico 2017/2018**, Il Nucleo ha verificato preliminarmente il possesso da parte delle proposte di corso di studio dei seguenti requisiti, come da Allegato A – Requisiti di accreditamento del corso di studio e Allegato C – Requisiti ed indicatori di Qualità delle Sedi e dei Corsi di Studio (requisito R3 Qualità dei corsi di studio) ai sensi del DM 987/2016 (art. 7, comma 1, lett.a).

- a. Trasparenza
- b. Requisiti di docenza
- c. Limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio
- d. Risorse strutturali

Requisiti per l'Assicurazione della Qualità del CdS

Allegato C – Requisito R3 (qualità dei corsi di studio)

Relativamente alla valutazione del corso in **Management digitale** (L-18), il Nucleo ha proceduto nell'analisi della documentazione pervenuta nelle sedute del 21 ottobre 2016, 5 dicembre 2016 e dell'11 gennaio 2017. Dopo ampia discussione il Nucleo ha espresso parere favorevole all'istituzione del corso di studio in Digital Management. Il Nucleo in particolare vede con favore l'attivazione di un nuovo corso che fa ampio uso di metodologie didattiche innovative che si connota in piena coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo. Il Nucleo di Valutazione nell'esprimere il summenzionato parere ha formulato altresì alcune osservazioni chiedendo che, rispetto ad esse, il corso di studio faccia pervenire al Nucleo stesso informazioni su modalità e azioni previste per recepire le osservazioni stesse. Tali osservazioni sono riportate nel verbale della seduta e molte di esse sono state recepite prontamente dal corso di studio. Il Nucleo si riserva comunque di verificare l'andamento del corso di studi, una volta che sarà attivato.

Per quanto riguarda il corso in Management Digitale l'ANVUR ha confermato la valutazione positiva espressa dalle CEV proponendo, pertanto, l'accREDITAMENTO iniziale per l'anno accademico 2017/2018. La CEV ha inoltre sintetizzato punti di forza e debolezza del corso come sotto riportato.



Punti di forza	Punti di debolezza
<p>Il CdS ha evidenti caratteristiche innovative, che gli conferiscono significatività e rilievo, e giustificano la sua istituzione. Il collegamento con il mondo del lavoro appare molto ben strutturato, e la didattica risulta congegnata in maniera da coniugare solide basi teoriche con l'apprendimento di competenze "pratiche". Vi è coerenza fra obiettivi e attività formative. Il coordinamento fra i vari Dipartimenti che erogano la didattica è previsto. Il sistema di AQ è ben concepito e integrato nel più ampio sistema di Ateneo. La logistica e le risorse materiali sono di ottimo livello. Il CdS ha l'opportunità di creare figure professionali molto rilevanti per il contesto produttivo di riferimento..</p>	<p>La collocazione nel panorama dell'offerta di lauree nella stessa classe è lasciata un po' indefinita. Si tratta evidentemente di un corso molto innovativo, ma la cosa non è chiarita abbastanza, né in relazione all'offerta didattica dell'Ateneo stesso né in relazione a quella di altri Atenei. Un possibile rischio è che il forte collegamento con il territorio limiti in qualche modo le opportunità di impiego in ambito più vasto delle figure professionali create, questo se la definizione delle figure professionali medesime finisce con l'essere troppo condizionata dalle esigenze specifiche dei rappresentanti del mondo produttivo più vicini al CdS stesso. Un altro possibile rischio è che la presenza di più Dipartimenti per l'offerta didattica crei qualche problema di coordinamento: il ruolo di guida del Dipartimento di Management è chiaro, e si menziona un accordo siglato fra i vari Dipartimento coinvolti, ma mancano i dettagli.</p>

Relativamente alla valutazione del corso in **Scienza e Tecnologia della Conservazione per i Beni Culturali**, il Nucleo ha proceduto nell'analisi della documentazione nelle sedute del 5 dicembre 2016 e 11 gennaio 2017. Si ricorda che questo corso è la trasformazione della laurea magistrale nella classe LM54 (Scienze chimiche) "Scienze chimiche per la conservazione e il restauro", ma il cambio di classe comporta una riprogettazione del corso di laurea che si traduce di fatto nell'istituzione di un nuovo corso di studio, soggetta all'approvazione dell'ANVUR e all'accREDITAMENTO iniziale del MIUR. Dopo ampia discussione il Nucleo ha espresso parere favorevole all'istituzione del corso di studio in oggetto, formulando altresì alcune osservazioni e chiedendo che, rispetto ad esse, il corso di studio faccia pervenire al Nucleo stesso informazioni su modalità e azioni previste su come intende recepirle. Tali osservazioni sono riportate nel verbale della seduta. Il Nucleo si riserva comunque di verificare l'andamento del corso di studi, una volta che sarà attivato.

In merito al corso di studi in Scienza e Tecnologia della Conservazione per i Beni Culturali, la prima analisi da parte delle CEV ha richiesto una integrazione documentale riguardante:

- Ultimo rapporto di riesame ciclico, o annuale in assenza, del CdS LM-54 di cui l'istituendo LM-11 è la trasformazione;
- Analisi degli esiti occupazionali conseguiti dai CdS della medesima Classe presenti in Atenei della stessa regione o in regioni limitrofe;
- Visto che il corso è erogato in lingua inglese, confronto con i risultati di apprendimento attesi con quelli di almeno di un Corso di Studio di altri Paesi, considerati punto di riferimento per l'ambito disciplinare del CdS;
- Indicazioni più dettagliate sulle strutture, aule, laboratori, e soprattutto attrezzature scientifiche, specifiche per la tipologia e le caratteristiche del corso di studio, a disposizione del CdS.

La successiva analisi da parte delle CEV ha quindi portato ad una valutazione positiva riscontrando altresì i seguenti punti di forza e di debolezza:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• adeguata disponibilità di docenti messi a disposizione dal Dipartimento di afferenza del corso;</li> <li>• motivazioni sufficientemente convincenti per l'attivazione del nuovo Corso di Studio, anche in relazione all'assenza in Ateneo e nella stessa regione di CdS della stessa classe;</li> <li>• soddisfacenti livelli di occupazione raggiunti dai laureati magistrali nel CdS della stessa classe a livello nazionale ed in regioni limitrofe, almeno a 3 o più anni dalla laurea;</li> <li>• buona coerenza degli obiettivi formativi del corso con i risultati di apprendimento attesi;</li> <li>• adeguato riscontro dei risultati di apprendimento attesi, soprattutto per quanto riguarda il primo dei descrittori di Dublino "Conoscenze e comprensione", nelle attività formative programmate;</li> <li>• coerenza fra le procedure di autovalutazione previste nell'ambito del CdS e l'organizzazione generale delle procedure per l'Assicurazione della Qualità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gamma degli enti e delle organizzazioni consultate non sufficientemente rappresentativa, soprattutto a livello nazionale ed internazionale;</li> <li>• assenza di specifiche indicazioni riguardo la progettazione del percorso formativo e la definizione dei profili professionali e relative competenze da parte degli enti e delle organizzazioni consultate;</li> <li>• poca attenzione nel confrontarsi con analoghi corsi di studio in regioni limitrofe o in paesi europei;</li> <li>• limitata previsione di attività di stage pratici fra le attività formative programmate, le cui caratteristiche non sono specificate ne supportate da esplicite convenzioni;</li> <li>• i risultati di apprendimento attesi non sono stati adeguatamente confrontati con quelli di Corsi di Studio di altri Paesi, considerati punto di riferimento per l'ambito disciplinare del Corso di Studio.</li> </ul>

Il Nucleo, a seguito del processo di valutazione delle nuove proposte di corso di studio per l'anno 2017/2018, ha raccomandato che in futuro i soggetti interessati (Organi Accademici, Presidio della Qualità e Ufficio Offerta Formativa) predispongano una procedura tempificata per la presentazione delle nuove proposte di corsi di studio e che tale procedura preveda una analisi preliminare dei documenti, prima dell'invio al Nucleo della documentazione completa.

Anche alla luce dei giudizi espressi dalle CEV dell'ANVUR in sede di accreditamento iniziale (nuove istituzioni dei corsi di studio), il Nucleo intende continuare l'attività di monitoraggio sui corsi di nuova attivazione al termine del primo anno di attivazione del corso, tramite audizioni dei corsi.

### ***Esiti analisi delle relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti***

Come già riportato nella sezione 1.1, il Nucleo di Valutazione ha condotto sia nel 2016 che nel 2017 un'analisi specifica basata sulla lettura delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) relative agli anni 2015 e 2016. In esito alla valutazione relativa alle relazioni 2016 il Nucleo ha redatto una scheda con gli esiti della valutazione di ogni relazione delle Commissioni; queste schede sono state successivamente inviate alle singole Commissioni ed ai rispettivi Dipartimenti, invitando i Dipartimenti stessi ad individuare momenti documentati di esame dei contenuti della relazione della CPDS e delle segnalazioni che in corso dell'anno arrivino dalla stessa. Il Nucleo ha sottolineato l'importanza che a fronte di criticità il Dipartimento individui responsabilità e tempi di attuazione di azioni correttive. Questa azione ha infatti come finalità quella di promuovere la piena consapevolezza delle CPDS sulla rilevanza del proprio ruolo di sensibilizzare i

Dipartimenti a interagire dialetticamente con questi organi al fine di promuovere il miglioramento delle attività didattiche.

Nell'analisi effettuata dal Nucleo si è verificato l'utilizzo del format previsto da ANVUR e la presenza della componente studentesca. Si ricorda che le criticità emerse riguardanti la presenza degli studenti nella Commissione potranno essere superate nella stesura della prossima relazione annuale, visto che l'Ateneo ha negli scorsi mesi cambiato le procedure di nomina degli studenti nelle Commissioni paritetiche docenti-studenti.

Si è verificato inoltre se la relazione presentasse un'analisi a livello di ogni Corso di studio di competenza della CPDS e se nel testo venissero utilizzati dati sentinella e sugli esiti dei questionari AlmaLaurea e delle opinioni degli studenti. Si è inoltre analizzato che la relazione identificasse eventuali criticità, riportando efficacia e tempestività delle segnalazioni e i eventuali seguiti dati alle segnalazioni precedenti da parte delle CPDS. Si è inoltre verificato se la CPDS desse evidenza del numero di ore di riunione dedicate alla rilevazione studenti. Il Nucleo ha anche verificato se venisse dato riscontro delle riunioni effettuate dalla Commissione Paritetica.

Il Nucleo ha ritenuto opportuno richiamare l'attenzione di tutte le CPDS e dei Dipartimenti su alcune questioni. In primis si è sottolineato come sia necessario che le analisi dei dati affianchino elementi descrittivi a eventuali valutazioni approfondite delle criticità che questi possono indicare. Nel caso la CPDS ravvisi criticità è compito della stessa Commissione spiegare e approfondire il fenomeno e individuare/proporre soluzioni efficaci e realizzabili. In presenza di criticità è inoltre opportuno che la CPDS attui un processo successivo di monitoraggio delle azioni intraprese, identificandone responsabilità e attori. A questo proposito si è invitato il Dipartimento ad individuare momenti documentati di esame dei risultati dei questionari di valutazione degli studenti, dei contenuti della relazione della CPDS e delle segnalazioni che in corso dell'anno arrivano dalla stessa. Il Nucleo in particolare ha inoltre apprezzato l'iniziativa di alcune CPDS di verificare la copertura dei Settori Scientifico Disciplinari (SSD) da parte di docenti che tengono insegnamenti in quel SSD, e raccomanda che tale pratica venga diffusa in tutte le Commissioni.

Il contenuto di questa analisi del Nucleo potrà essere oggetto di discussione e approfondimento durante le audizioni con i corsi di studio e i Dipartimenti che il Nucleo promuoverà nei prossimi mesi.

Il Nucleo ha ritenuto opportuno altresì richiamare l'attenzione del Presidio della Qualità su alcuni aspetti emersi dalla lettura delle relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti 2016. In particolare gli aspetti emersi riguardano l'utilizzo da parte delle CPDS degli indicatori sentinella e i risultati AlmaLaurea e alcune proposte delle singole CPDS relative al quadri F e G, in particolare sul miglioramento del questionario frequentanti.

Alla luce di quanto sopra riportato di seguito si riportano alcune riflessioni indicando i punti di forza e le aree di miglioramento, seguendo le Linee Guida ANVUR 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione e riprendendo comunque i contenuti sopra riportati.

## D. Organizzazione dei servizi di supporto allo studio<sup>12</sup>

Il Nucleo di Valutazione esamina questi aspetti relativi all'organizzazione dei servizi di supporto allo studio, anche con l'ausilio dei risultati dei questionari somministrati agli studenti, e ne fa oggetto di commento e verifica durante le audizioni.

I servizi di segreteria dedicati agli studenti sono gestiti dall'Area Didattica e Servizi agli studenti (ADiSS), che è organizzata in quattro uffici distinti<sup>13</sup>:

- Ufficio Orientamento, Stage e Placement;
- Ufficio Servizi agli Studenti;
- Ufficio Relazioni Internazionali/International Office;
- Ufficio Offerta Formativa.

Fanno inoltre riferimento all'Area Didattica i Servizi di Campus, strutture decentrate legate alle aree scientifico-disciplinari e alla distribuzione geografica delle sedi dell'Ateneo, che agiscono da punto di contatto per gli studenti e per i docenti per le attività di erogazione della didattica. Si rileva inoltre come ogni Dipartimento dell'Ateneo preveda la presenza nella struttura amministrativa di un settore didattico e come a livello di Campus siano previsti dei servizi di campus offerti agli studenti per informazioni e front office.

Alcuni Servizi dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti dispongono di una carta dei servizi relativa alle proprie attività<sup>14</sup>. E' in corso di redazione il Service Level Agreement dell'Area, che conterrà una descrizione dettagliata dei servizi offerti nonché le modalità ed i tempi entro i quali gli uffici si impegnano a rispondere agli studenti e alle parti sociali. Il documento sarà sottoposto a revisione del documento con cadenza annuale.

Come visto nella sezione 1.3 (Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi), l'adeguatezza dei servizi dell'Amministrazione può essere valutata sulla base delle risposte al Questionario Annuale sulla Didattica e sui Servizi<sup>15</sup>. In generale le valutazioni degli studenti sui servizi centralizzati agli studenti sono positive (mediamente 2.93 su 4) ed i servizi decentrati presso i Campus ottengono un giudizio ancora migliore. Questo fa pensare che si tratti di attività adeguatamente presidiate dall'Ateneo. Si riportano le valutazioni espresse dagli studenti nell'indagine 2016.

## QUALITÀ DEI SERVIZI DELL'ATENEO

---

<sup>12</sup> Aspetti indicati nelle "Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione":

- adeguatezza dei servizi di segreteria dedicati agli studenti per quantità e qualità rispetto alla domanda effettiva (rapporto tecnici amministrativi-studenti, rapporto tecnici amministrativi-docenti);
- adeguatezza dei tempi di svolgimento dei servizi dedicati agli studenti;
- qualità dei servizi generali o specifici a singoli o gruppi di CdS;
- presenza e qualità di servizi di orientamento e assistenza in ingresso;
- presenza e qualità di servizi di orientamento e assistenza in itinere;
- presenza e qualità di servizi di assistenza per lo svolgimento di periodi di formazione all'esterno e per la mobilità internazionale;
- presenza e qualità di servizi di orientamento e assistenza in uscita.

<sup>13</sup> L'organigramma dell'Area è disponibile al sito <http://www.unive.it/data/organigramma/111570>.

<sup>14</sup> I documenti sono consultabili alla pagina <http://www.unive.it/pag/10782/>.

<sup>15</sup> Pag. 10 e ss., I risultati del questionario annuale via web 2016 della didattica e dei servizi a cura dell'Ufficio Valutazione [http://www.unive.it/pag/fileadmin/user\\_upload/spv/documenti/amministrazione\\_trasparente/altri\\_contenuti\\_valutaz\\_e\\_qual/val\\_annuale\\_did\\_e\\_serv/ReportQuestionarioAnnuale2016.pdf](http://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/spv/documenti/amministrazione_trasparente/altri_contenuti_valutaz_e_qual/val_annuale_did_e_serv/ReportQuestionarioAnnuale2016.pdf);  
vedi anche Ca' Foscari. Valutazione annuale della didattica e dei servizi. Anno 2016: Gli studenti valutano Ca' Foscari. [http://www.unive.it/pag/fileadmin/user\\_upload/spv/documenti/amministrazione\\_trasparente/altri\\_contenuti\\_dati\\_ulteriori/Datinfoscari/2017/Datinfoscari\\_n\\_29\\_v01.pdf](http://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/spv/documenti/amministrazione_trasparente/altri_contenuti_dati_ulteriori/Datinfoscari/2017/Datinfoscari_n_29_v01.pdf)

	Risposte valide	Di cui: % di risposte "mai utilizzati/e"	% voti positivi	Media voto indagine
Ufficio Relazioni con il Pubblico	10.721	65,63%	77,34%	2,89
Servizio di Call center	10.738	51,29%	72,28%	2,87
Servizio Orientamento	10.696	70,59%	76,89%	2,90
Servizio Immatricolazioni	10.721	52,23%	82,78%	3,03
Servizio Tutorato	10.702	62,55%	82,09%	3,03
Servizio Diritto allo studio	10.662	66,15%	80,13%	3,02
Segreterie studenti	10.668	61,30%	81,37%	3,01
Servizio Mobilità internazionale	10.661	73,60%	74,21%	2,90
Servizio Stage Nazionali	10.655	74,80%	79,66%	3,01
Servizio Stage Internazionali	10.647	83,06%	73,12%	2,84
International Welcome Desk	10.662	88,48%	76,38%	2,84
Servizio Placement	10.649	81,43%	78,30%	2,92
Difensore degli studenti	10.623	89,46%	72,77%	2,75
Servizio Studenti con disabilità	10.632	90,88%	79,07%	2,89
Servizi di Campus	10.614	72,73%	82,27%	3,00

Si riporta di seguito il rapporto tecnici amministrativi su docenti per Dipartimento

#### RAPPORTO TECNICI AMMINISTRATIVI SU DOCENTI PER DIPARTIMENTO AL 31 DICEMBRE 2016

Dipartimento	Numero PTA (A)	Numero personale docente (B)	Rapporto PTA/DOC (A/B)
Economia	18	77	23,4%
Filosofia e Beni Culturali	13	50	26,0%
Management	15	61	24,6%
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	21	59	35,6%
Scienze Molecolari e Nanosistemi	32	44	72,7%
Studi Linguistici e Culturali Comparati	16	71	22,5%
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	16	53	30,2%
Studi Umanistici	16	73	21,9%
<b>Totale</b>	<b>147</b>	<b>488</b>	<b>30,1%</b>

Come indicato nella sezione 1.1, il Nucleo ha effettuato l'audizione dell'Ufficio Servizi agli Studenti nel dicembre 2015.

Come abbiamo visto sopra, alcuni servizi agli studenti sono dotati di carte di servizio dedicate e si sta ultimando la redazione del Service Level Agreement dell'Area. Si riscontra positivamente che molti servizi dell'Area hanno adottato un sistema di prenotazione on-line per le attività di front-office: in questi casi i tempi di attesa allo sportello sono molto limitati. Il servizio di prenotazione consente inoltre agli utenti di lasciare un feedback dopo aver usufruito del servizio; tuttavia tale opportunità risulta poco sfruttata dagli utenti.

In particolare i settori dell'Ufficio Servizi agli Studenti (Immatricolazioni, Carriere Lauree e Lauree magistrali, Post Lauream, Diritto allo studio, Housing Office) prevedono tutti la prenotazione on-line per le attività di front-office e prevedono procedure on-line attraverso le quali lo studente gestisce in autonomia le attività concernenti la sua carriera. Il tempo massimo di risposta alle richieste via e-mail, posta tradizionale o fax è di 30 giorni.

L'Ufficio Servizi agli Studenti gestisce inoltre il Call Center, servizio di informazioni e supporto telefonico e via e-mail, che fornisce indicazioni sulle questioni amministrative e ove necessario indirizza gli utenti agli uffici competenti. Il Call Center risponde alle segnalazioni non telefoniche (e-mail e social network) entro 24 ore.

L'Ufficio Offerta formativa svolge attività relative al coordinamento della programmazione didattica, alla gestione e manutenzione degli applicativi legati alla didattica (compresa banca dati ANS), al supporto alle attività on-line e alla progettazione degli orari delle lezioni. L'utenza è pertanto principalmente costituita dalle strutture dell'Amministrazione e dal personale docente. Si ricorda inoltre, come indicato sopra, che l'Ateneo si è dotato di segreterie didattiche di Dipartimento e di servizi di Campus.

Anche i servizi del settore Orientamento, tutorato e disabilità dell'ufficio Orientamento, Stage e Placement prevedono un sistema di prenotazione on-line per le attività di front-office. Il tempo massimo di risposta attraverso le mail e i social network è di cinque giorni. Non sono standardizzati gli orari di ricevimento dei tutor specialistici (coordinati a livello decentrato dai Dipartimenti), i cui orari di ricevimento e attività di gruppo sono definiti all'inizio delle lezioni anche in base alle esigenze dell'utenza. Come indicato nella sezione 1.1, il Nucleo ha effettuato l'audizione del Servizio Orientamento nel novembre 2015.

L'Ufficio Relazioni internazionali gestisce un Welcome Desk per gli studenti ed i docenti stranieri. Sono garantite risposte scritte entro 15 giorni; è previsto un sistema di prenotazione on-line per le attività di front-office. Come indicato nella sezione 1.1, il Nucleo ha effettuato l'audizione dell'Ufficio Relazioni internazionali nel gennaio 2017.

Il Servizio Stage e Placement prevede un sistema di prenotazione on-line per le attività di front-office; le offerte sui social network sono aggiornate con cadenza giornaliera; il tempo massimo di risposta per e-mail è di 10 giorni.

Come indicato nella sezione 1.1, il Nucleo ha effettuato l'audizione del Servizio Stage e Placement nel maggio 2016.

### **E. Adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica dedicata<sup>16</sup>**

Le aule dell'Ateneo sono localizzate, oltre che nella sede di Venezia, anche nelle sedi di Treviso e di Mestre. Nella pagina web <http://www.unive.it/data/10152/> per ogni aula viene riportata l'informazione sulla sede, sul numero di posti e sulla dotazione tecnologica (principalmente la presenza di Microfono, Videoproiettore, Computer, con relative caratteristiche tecniche). L'informazione sulla sede è ottenibile mediante link alla pagina della mappa delle sedi

L'Ateneo tiene monitorato annualmente l'opinione degli studenti riguardo l'adeguatezza delle aule, delle biblioteche e degli spazi di studio sempre attraverso l'indagine annuale sulla didattica e sui servizi, come indicato nella sezione 1.3 (Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi). Seppur tutti i giudizi risultino sufficienti, gli studenti risultano più soddisfatti delle biblioteche (media voto 3,25 su una scala di 4) rispetto alle aule dove si tengono le lezioni e dove avvengono le esperienze pratiche (media voto rispettivamente 2,88 e 2,91). Anche il voto sulle attrezzature didattiche dell'Ateneo risulta sufficiente e pari a 2,90, mentre

---

<sup>16</sup> Aspetti indicati nelle "Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione":

- adeguatezza della dotazione di aule;
- adeguatezza della dotazione di spazi per lo studio individuale;
- adeguatezza della dotazione di aule attrezzate (aule informatiche, laboratori accessibili a studenti etc.);
- adeguatezza della dotazione di edifici per la didattica, spazi comuni, ambienti di vita quotidiana della didattica, arredi.

il giudizio più basso viene dato all'elemento spazi di studio (voto medio 2,76). Tali giudizi risultano pressoché costanti nell'ultimo triennio<sup>17</sup>.

Il Nucleo di Valutazione esamina questi aspetti relativi all'adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica, anche con l'ausilio dei risultati dei questionari somministrati agli studenti, e ne fa oggetto di commento e verifica durante le audizioni.

#### GIUDIZIO SULLE STRUTTURE E ATTREZZATURE DIDATTICHE – RILEVAZIONE ANNO 2016

	Risposte valide	Di cui: % di risposte "mai utilizzati/e"	% voti positivi	Media voto indagine
Le aule in cui si sono svolte le lezioni sono adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?	10.794	4,13%	74,13%	2,88
Le aule o i locali dove avvengono le esperienze pratiche sono adeguati?	7.119	4,26%	75,87%	2,91
E' complessivamente soddisfatto delle attrezzature didattiche di Ca' Foscari?	10.838	5,06%	76,89%	2,90
E' complessivamente soddisfatto delle biblioteche di Ca' Foscari?	8.641	0,78%	89,95%	3,25
E' complessivamente soddisfatto degli spazi di studio a Ca' Foscari?	10.747	6,22%	66,64%	2,76
E' complessivamente soddisfatto dei servizi del CLA (Centro Linguistico di Ateneo)?	10.734	49,48%	77,82%	2,91

In relazione all'adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica il Nucleo di Valutazione, pur consapevole delle complessità che l'Ateneo trova nell'operare in una città come Venezia e riscontrando positivamente gli ingenti investimenti effettuati sulle infrastrutture, non ritiene sufficiente in ottica di AQ la capacità dell'Ateneo di dare evidenza del livello di adeguatezza delle strutture. Il Nucleo di Valutazione ha riscontrato direttamente questa lacuna in occasione dell'istituzione dei nuovi corsi di laurea, dove la valutazione dell'adeguatezza infrastrutturale viene affidata ad autodichiarazioni. Il Nucleo di Valutazione raccomanda che questo tema diventi oggetto di attenzione da parte del Presidio della Qualità e che l'Ufficio Logistica e l'Area Servizi Immobiliari e Acquisti assumano un ruolo attivo e protagonista nella verifica e attestazione dell'adeguatezza definendo criteri e standard in proposito.

<sup>17</sup> Si rileva in particolare come l'Ateneo abbia recentemente approvato l'investimento di € 1.000.000, deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 9 giugno, a favore di interventi per riallestire le strutture didattiche e di servizi agli studenti.

### 1.3. Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi

L'analisi sulle modalità e i risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi è stata completata ad aprile 2017 e raccolta nel documento "Valutazione delle modalità e dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi - Anno accademico 2015/2016", che il Nucleo ha redatto secondo quanto richiesto dalla Legge 370 del 1999 (art.1, comma 2). In questa sezione viene riportata la seconda parte della relazione sopra richiamata, alla quale si rinvia invece per l'esame approfondito delle modalità di rilevazione e dei risultati delle rilevazioni (v. documento allegato alla Relazione). Si ricorda comunque che Ca' Foscari ha maturato una lunga esperienza in tema di customer satisfaction<sup>18</sup>, e che ad oggi il quadro delle rilevazioni a Ca' Foscari comprende:

- Rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti e non frequentanti sui singoli insegnamenti;
- Rilevazione annuale sulla didattica e sui servizi somministrato agli studenti a partire dal secondo anno;
- Rilevazione delle opinioni dei laureandi sull'intera esperienza universitaria (in collaborazione con AlmaLaurea);
- Indagine sugli sbocchi professionali ad uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo (sempre in collaborazione con AlmaLaurea);
- Rilevazione delle opinioni dei docenti per ogni insegnamento dopo lo svolgimento dei 2/3 delle lezioni (c.d. scheda n.7), introdotta nel 2014;
- Indagine conoscitiva sugli studenti che si immatricolano all'Ateneo, introdotta a partire dall'anno accademico 2009/2010;
- Indagine di fine corso e rilevazione sugli sbocchi professionali per i diplomati dei master universitari (introdotta dal 2009 in collaborazione con AlmaLaurea);
- Indagine di fine corso e rilevazione sugli sbocchi professionali per i dottorati di ricerca (dal 2012, sempre in collaborazione con AlmaLaurea).

La somministrazione di tutti i questionari avviene via web ed è prevista anche in lingua inglese.

#### **Utilizzazione dei risultati**

I risultati dell'indagine relativi ad ogni singolo corso sono attualmente proposti al docente come strumento di valutazione e di eventuale miglioramento dell'offerta didattica. Il Nucleo di Valutazione con il supporto dell'Ufficio Valutazione elabora i risultati in forma aggregata predisponendo la presente relazione e utilizzandone i risultati per i documenti e relazioni che produce nell'anno. Nel 2011, anno in cui l'Ateneo ha istituito i nuovi dipartimenti ex lege 240/2010 (dal 1° gennaio 2011), si è deciso di implementare via web la rilevazione, con cambiamenti nel testo del questionario e l'adozione di una scala a 4 gradi. Il primo anno di sperimentazione del web ha portato inoltre alcune criticità legate per lo più al software gestionale ESSE3 Studenti. A partire dall'anno accademico 2010/2011 l'Ateneo ha comunque reso obbligatoria la compilazione della relazione triennale dell'attività scientifica e didattica dei docenti secondo uno schema on line prefissato, in cui tra le altre informazioni vengono messe in evidenza le votazioni medie ottenute nei questionari delle opinioni degli studenti frequentanti sui singoli insegnamenti del triennio. Le relazioni sono visibili sul sito di Ateneo.

---

<sup>18</sup> Le prime esperienze in tema di raccolta ed utilizzo delle opinioni degli studenti risalgono al 1991, quando la facoltà di Economia ha cominciato a somministrare i questionari agli studenti frequentanti. Dall'anno accademico 1995/1996 il Senato Accademico, su sollecitazione del Nucleo di Valutazione, ha quindi reso obbligatoria la distribuzione dei questionari per tutti i corsi e per tutte le facoltà. Negli anni successivi, recependo anche le indicazioni del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, Ca' Foscari ha sviluppato un sistema di rilevazioni orientate a monitorare la qualità percepita dagli studenti in tutti i suoi aspetti principali, utilizzando anche i risultati quali segnali di situazioni critiche a cui prestare attenzione.



Dal 2013 inoltre, si è proceduto ad inviare i risultati, aggregati per corso di studi, di tutti i questionari (per la parte di propria pertinenza) ai Collegi Didattici e al Gruppo designato al fine di fornire materiale utile alla stesura dei rapporti di riesame, come richiesto dal modello AVA.

L'Ateneo invia inoltre alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, per la stesura della loro relazione un report analitico in cui sono presenti per ogni domanda del questionario le valutazioni degli studenti a livello di ogni insegnamento erogato dal corso di studio. Nel corso del 2016 l'Ateneo ha inoltre pubblicato nel sito per ogni corso di studio una pagina "Opinioni degli studenti e occupazione", dove in area pubblica si possono consultare gli esiti della rilevazione sulle opinioni degli studenti frequentanti e alcuni dati di sintesi, tra cui anche gli sbocchi occupazionali del corso (si veda come esempio <http://www.unive.it/pag/14822/>). L'Ateneo pubblica inoltre nel sito pubblico al link <http://www.unive.it/pag/11021/> tutte le valutazioni degli studenti dall'anno accademico 2011/2012 ad oggi sia per corso di studio, che in aggregato. Le analisi pubblicate riguardano il grado di soddisfazione complessiva per ogni insegnamento-docente.

Dal 2012/2013 l'Ateneo ha inoltre utilizzato i dati dei questionari per stimare il numero di frequentanti ai corsi, al fine di ridurre il numero di insegnamenti con pochi studenti, come confermato anche nelle Linee guida per l'offerta formativa 2017/2018.

I dati delle valutazioni degli studenti vengono utilizzati anche ai fini delle chiamate dei professori di I e II fascia, e in particolare rispetto alle chiamate in esito alle procedure valutative di cui all'art. 24, comma 6 Legge n. 240/2010. A tal merito riportiamo quanto indicato nel regolamento di Ateneo "Disciplina delle procedure di chiamata dei professori di I e II fascia":

"5. Nelle procedure attivate ai fini dell'inquadramento a professore di seconda fascia la Commissione ha a disposizione per la valutazione un massimo di 100 punti, di cui 30 per la valutazione della attività didattica, 60 per la valutazione dell'attività di ricerca e 10 punti per la valutazione dei compiti organizzativi. La valutazione si intende positiva se il candidato avrà conseguito un punteggio almeno pari alla metà del punteggio massimo attribuibile all'attività di ricerca e una valutazione complessiva pari o superiore a 70/100.

6. Nelle procedure attivate ai fini dell'inquadramento a professore di prima fascia la Commissione ha a disposizione per la valutazione un massimo di 100 punti, di cui 20 per la valutazione della attività didattica, 60 per la valutazione dell'attività di ricerca e 20 punti per la valutazione dei compiti organizzativi. La valutazione si intende positiva se il candidato avrà conseguito un punteggio almeno pari alla metà del punteggio massimo attribuibile all'attività di ricerca e una valutazione complessiva pari o superiore a 70/100."

Si segnala inoltre che l'Ateneo negli ultimi anni ha utilizzato i risultati delle opinioni degli studenti frequentanti nei principali modelli di riparto delle risorse. In particolare nel Modello di valutazione dei Dipartimenti per l'assegnazione di punti organico 2016, viene valutata la qualità del reclutamento tramite l'indicatore "Valutazione della didattica dei neoassunti e neopromossi", basato sulla valutazione della didattica dei 3 anni accademici precedenti, con un peso del 5% sul totale degli indicatori presenti nel modello. Anche ai fini del riparto del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (F.U.D.D.) 2016, l'Ateneo ha utilizzato la valutazione degli studenti considerando i due indicatori "Media voto docenti dipartimento" e "Media voto neoassunti e professori incardinati in una fascia o ruolo superiore nel triennio 2012-14", con un peso del 4% sul totale degli indicatori presenti nel modello.

Anche ai fini dell'attribuzione a professori e ricercatori dell'incentivo di cui all'articolo 29, comma 19 della Legge 240/2010 (c.d. una tantum), effettuata nel 2015, l'Ateneo ha utilizzato quale indicatore la valutazione complessiva degli insegnamenti come risultante dai questionari sull'opinione degli studenti.

A partire dal 2017 si prevede di utilizzare le valutazioni degli studenti frequentanti anche ai fini dell'assegnazione degli scatti stipendiali. Il regolamento approvato a novembre 2016 e modificato lo scorso febbraio 2017 richiede infatti all'art. 3 comma 2 la sussistenza di alcuni requisiti minimi ai fini della valutazione della richiesta relativa avanzata dai docenti, e tra questi:

"b. il rispetto del "Regolamento di Ateneo per l'autocertificazione e la verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti dei professori e ricercatori ai sensi dell'art. 6 comma 7 della Legge n. 240/2010" e, in particolare, l'ottenimento di una valutazione media nel triennio da parte degli studenti frequentanti non inferiore al 50% del massimo ottenibile, secondo le risultanze dei questionari somministrati dall'Ateneo. La valutazione è effettuata prendendo in considerazione i questionari degli studenti che hanno frequentato nello stesso anno accademico più del 50% delle lezioni e viene calcolata sulla base delle risposte alla domanda "Il docente espone gli argomenti in modo chiaro?" con peso 70% e alla domanda "È complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?" con peso 30%. Ai fini del calcolo della valutazione media le modalità previste per le risposte vengono tradotte numericamente nel seguente modo: "Decisamente NO" = 1; "Più NO che sì" = 2; "Più SI che no" = 3; "Decisamente SI" = 4". Lo stesso regolamento assegna peraltro al Nucleo di Valutazione il compito del procedere alla certificazione della sussistenza dei requisiti minimi previsti, proponendo al Consiglio di Amministrazione l'attribuzione dello scatto o il rigetto, indicandone i motivi.

A partire dal 2014 l'Ateneo ha istituito ed erogato tre premi annuali per la didattica, consistenti in un compenso economico dell'importo indicativo lordo di 4.000,00 Euro ciascuno, ai sensi dell'Art. 3, comma 1 del Regolamento per la premialità di Ateneo, allo scopo di premiare l'eccellenza nel campo della didattica, con particolare riferimento agli esiti della valutazione data dagli studenti attraverso i questionari on-line. L'analisi dei dati ricavati dai questionari di valutazione della didattica è stata effettuata attraverso un modello di regressione lineare a variabili multiple, utilizzando il metodo dei minimi quadrati ordinari, prendendo come spunto il modello già adottato in passato dalla ex Facoltà di Economia.

Il Nucleo di Valutazione utilizza inoltre i dati della rilevazione sulle opinioni degli studenti frequentanti nella sua funzione di monitoraggio delle performance dei corsi di studio tramite una serie di indicatori "sentinella", che viene aggiornata da alcuni anni. Gli indicatori considerati, derivanti dalle rilevazioni, sono:

- risultati delle opinioni degli studenti: Soddisfazione complessiva degli studenti frequentanti (domanda F1 del questionario sulla valutazione della didattica - dati riferiti ai CdS degli studenti). L'indicatore calcola per ogni CdS il valore medio della media calcolata sui singoli insegnamenti; non vengono considerati gli insegnamenti con meno di 6 questionari compilati).
- insegnamenti con valutazione negativa: si considera il numero di insegnamenti che hanno ottenuto una valutazione media inferiore a 2,5 (dati riferiti ai CdS degli studenti)

Tali indicatori sono esaminati nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione e informano la scelta dei corsi di studio da audire nell'anno. Tali indicatori vengono inoltre inviati a tutti i corsi di studio.

Nella Tabella 4.1 in allegato riportiamo i dati dell'ultimo monitoraggio, evidenziando in giallo i corsi già auditi:

Si segnala inoltre che durante le audizioni dei corsi di studio nella documentazione discussa con i coordinatori dei corsi di studio, sono stati considerati anche gli elenchi degli insegnamenti "critici", ovvero gli insegnamenti con una valutazione insufficiente. Durante le audizioni veniva inoltre sollevata la questione relativa all'accesso agli studenti coinvolti nelle Commissioni paritetiche docenti studenti ai risultati dei questionari sulle opinioni degli studenti, che rappresentano segnalazioni preziose per capire se ci sono problematiche sottese ed eventualmente attuare azioni correttive, e, in parallelo, di valutare l'opportunità di mettere in atto delle azioni, anche di tipo comunicativo, al fine di responsabilizzare gli studenti nella compilazione degli stessi. Durante un incontro tenutosi il 5 dicembre 2016 con le Commissioni Paritetiche di Ateneo, il Nucleo di Valutazione ha promosso questi temi direttamente con le Commissioni stesse. In tale riunione, venivano inoltre riprese alcune principali osservazioni emerse a seguito dell'analisi del Nucleo basata sulla lettura delle relazioni delle CPDS 2015: in particolare in merito ai risultati dei questionari sulle opinioni degli studenti si rilevava come la maggioranza delle CPDS si concentrino

su quanto viene fatto in Ateneo e non su come i risultati vengono usati nel Dipartimento e nei corsi di studio.

A partire dall'a.a. 2016/2017 è stata inoltre attivata una procedura interna automatica gestita dal software Pentaho, che risulta ancora in fase di sperimentazione e che consente al docente di visualizzare all'interno della propria area riservata nel sito di Ateneo gli esiti della rilevazione sulle opinioni degli studenti frequentanti dal momento in cui risultino completati almeno 5 questionari da parte degli studenti stessi. Questo report, accessibile dal docente alla voce "Registri, Diario, Questionari" presente nell'area riservata personale, fornisce immediato feedback su eventuali criticità segnalate dagli studenti.

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

Il Nucleo di Valutazione ritiene che le rilevazioni delle opinioni degli studenti siano uno strumento importante finalizzato al miglioramento della didattica e dell'organizzazione del corso di studio. Il quadro delle rilevazioni dell'Ateneo e le loro risultanze danno un quadro d'insieme sullo stato dell'Università ed evidenziano qualità ed eventuali criticità del percorso di apprendimento nei corsi di studio. Al tempo stesso, il Nucleo è ben conscio che questi strumenti risentono di alcuni limiti riconducibili sia alle modalità di somministrazione, sia a distorsioni insite nelle indagini volte a rilevare la qualità percepita da parte degli "utenti". Per questi motivi è opportuno utilizzare eventuali risultati critici contestualizzandone l'esame, anche attraverso le audizioni dei corsi di studio, per capirne le cause e trovare quindi il modo di risolverle. In altri termini si auspica quindi di utilizzare questi indicatori nel sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo con una logica di risk assessment. In questo quadro diventa di fondamentale importanza il lavoro e l'analisi delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, che nella loro relazione annuale, "prende in considerazione il complesso dell'offerta formativa, con particolare riferimento agli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti, indicando eventuali problemi specifici ai singoli CdS" ("Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari - Linee Guida"). Come richiesto da ANVUR il Nucleo di Valutazione ha richiamato, in più momenti, l'attenzione delle CPDS sul coinvolgimento diretto degli studenti dei singoli CdS nell'analisi dei questionari, anche valutando in parallelo l'opportunità di mettere in atto delle azioni, anche di tipo comunicativo, al fine di responsabilizzare gli studenti nella compilazione degli stessi.

Il Nucleo invita inoltre il Presidio di Qualità ad una presa in carico più ampia nelle attività di monitoraggio e raccolta dati delle indagini: per quanto Ca' Foscari vanta una ampia e forte tradizione in questi campi, i processi in questione presentano alcune situazioni alle quali dedicare maggiore attenzione e sempre margini di miglioramento da perseguire. Si raccomanda al PQA inoltre un lavoro di analisi e commento dei risultati anche in confronto con quelli degli anni passati, dando conto delle azioni avviate o poste in essere dall'Ateneo in termini di eventuali azioni di miglioramento. Si auspica anche una ulteriore riflessione sulla modalità di analisi e diffusione dei risultati all'interno dell'Ateneo con finalità di rendere più semplice e immediato l'effettivo utilizzo da parte dei diversi organi di Ateneo.

Per quanto riguarda il questionario on line sulle opinioni degli studenti frequentanti e non frequentanti, l'Ateneo ha intenzione di implementare alcune azioni di sensibilizzazione alla corretta compilazione degli stessi, cercando di dare seguito alle indicazioni dell'ANVUR nel documento "Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari - Linee guida", e in particolare rispetto alla tempistica di somministrazione dei questionari (che deve avvenire preferibilmente fra i 2/3 e il termine della durata dell'insegnamento).

#### 1.4. Qualità della ricerca dipartimentale

Il Nucleo di Valutazione, in attesa di indicazioni da parte di ANVUR sul monitoraggio sull'assicurazione della qualità di Ateneo sulla ricerca, ha realizzato le attività riportate nel seguente paragrafo sia in riferimento alla dimensione di Ateneo che alla ricerca dipartimentale.

Come già illustrato nella sezione 1.1 della presente relazione, il Nucleo di Valutazione ha effettuato la valutazione dei piani di sviluppo dei Dipartimenti e ha avviato un programma di audizione dei Dipartimenti.

Inoltre in data 13 luglio 2017 il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Dirigente dell'Area Ricerca di Ateneo: durante l'incontro si è fatto il punto sulle attività dell'Area e sullo stato dell'AQ in tema di ricerca. Si sottolinea inoltre come nell'autovalutazione chiesta dal Nucleo al Presidio della Qualità, ci si sia soffermati sull'analisi del requisito R4A del documento ANVUR "Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari – Linee guida", relativo ai Requisiti di qualità per la Ricerca e Terza Missione (si veda la sezione 1.1).

A seguito di questo ultimo incontro il Nucleo di Valutazione ritiene che l'Area Ricerca debba effettuare uno sforzo per incrementare la propria attenzione e sensibilità ai temi dell'assicurazione della qualità assumendo un atteggiamento attivo e propositivo in proposito.

#### ***Analisi degli indicatori sulla ricerca***

Nell'ambito dell'iniziativa promossa dal Nucleo "Ca' Foscari in 40 indicatori" il Nucleo da alcuni anni analizza l'andamento di alcuni indicatori connessi all'attività di ricerca. Gli indicatori sono:

- Personale docente strutturato e assegnisti di ricerca (potenziale di ricerca)
- Prodotti della ricerca del personale docente strutturato
- Analisi bibliometrica dei prodotti della ricerca nei Dipartimenti
- Numero assegni di ricerca
- Progetti PRIN – progetti finanziati.
- Progetti europei
- Totale entrate per ricerca nei Dipartimenti
- Capacità di autofinanziamento dei Dipartimenti

Nel rapporto sono inoltre presenti alcune informazioni sui dottorati di ricerca a Ca' Foscari.

#### ***Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014***

Si rileva che a marzo 2016 si è conclusa la fase di conferimento dei prodotti della ricerca da parte delle università italiane per la Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR): per Ca' Foscari sono stati accreditati 500 docenti e a fronte di 963 prodotti attesi, ne sono stati conferiti 956 in totale. Solo in 7 casi i prodotti conferiti sono stati inferiori rispetto a quelli attesi e non risultano casi di docenti che abbiano conferito 0 prodotti. La percentuale di prodotti conferiti rispetto a quelli attesi (come riportato dalle statistiche fornite dall'ANVUR) si attesta sul 99,3%, segnando un + 1,5% rispetto alla VQR precedente che si attestava al 97,8% (2004-2010). Tutti i Dipartimenti dell'Ateneo hanno inoltre compilato le schede SUA-RD relative agli anni 2011, 2012, 2013 e 2014, come richiesto dall'ANVUR stesso.

Si sottolinea come, a seguito della pubblicazione dei risultati avvenuta a febbraio 2017, Ca' Foscari ha confermato il piazzamento generale dell'Ateneo quale terza università in Italia per qualità della ricerca. Si riportano schematicamente i risultati a livello di area<sup>19</sup>:

#### PRINCIPALI RISULTATI PER AREA – VQR 2011-2014 (1)

Area	# Prodotti A	# Prodotti B	# Prodotti C	# Prodotti D	# Prodotti E	# Prodotti F	Somma punteggi (v)	# Prodotti attesi (n)	Voto medio (I=v/n)
1	16	12	11	8	1	1	29,60	49	0,60
2	4	7	1	0	0	0	9,30	12	0,78
3	36	39	21	5	2	0	72,20	103	0,70
4	6	0	2	0	0	0	6,80	8	0,85
5	7	8	6	2	0	0	15,20	23	0,66
7	2	3	1	2	2	0	4,70	10	0,47
9	4	0	1	1	0	0	4,50	6	0,75
10	75	172	89	12	4	4	232,20	356	0,65
11a	21	49	27	7	0	1	66,80	105	0,64
12	6	15	17	10	0	0	24,30	48	0,51
13	64	55	38	34	12	3	121,10	206	0,59
14	6	13	6	8	0	0	18,30	33	0,55

<sup>19</sup> Le colonne A, B, C, D, E contengono il numero di prodotti nelle 5 classi di valutazione VQR; la colonna F contiene il numero di prodotti non valutabili e mancanti. I parametri v e n rappresentano rispettivamente la valutazione complessiva dei prodotti attesi nell'area e il numero di prodotti attesi. Gli indicatori I e R, definiti nella Sezione 4.2 del Rapporto, rappresentano il voto medio dei prodotti attesi dell'istituzione nell'area e il rapporto tra voto medio dell'istituzione nell'area e voto medio di area. L'indicatore X rappresenta il rapporto tra la frazione di prodotti eccellenti (A) ed elevati (B) dell'istituzione nell'area e la frazione di prodotti eccellenti (A) ed elevati (B) dell'area. Le colonne Pos. grad. compl. e Pos. grad. classe rappresentano rispettivamente la posizione dell'istituzione nella graduatoria complessiva di area delle università e la posizione nella graduatoria della classe dimensionale di appartenenza secondo l'indicatore R. Le colonne Num. compl. e Num. classe indicano il numero complessivo delle università che hanno presentato prodotti nell'area e il numero delle università all'interno della classe dimensionale. Infine, la colonna Classe dimensionale indica la Classe di appartenenza dell'istituzione (P=piccolo, M= medio, G=grande), è data dal numero totale di docenti incardinati in ciascuna area. Per questioni di privacy, la tabella non include le aree con meno di 5 prodotti attesi.

PRINCIPALI RISULTATI PER AREA – VQR 2011-2014 (2)

Area	R	(n/N) x 100	IRAS1 x 100	Pos. grad. compl.	Num. istituzioni compl.	Classe dimensionale	Pos. grad. classe	Num. istituzioni classe	% prodotti A + B	X
1	1,00	0,86	0,86	32	59	P	18	34	57,14	0,94
2	1,00	0,30	0,30	32	55	P	14	24	91,67	1,16
3	0,93	1,97	1,84	39	56	M	10	14	72,82	0,92
4	1,35	0,42	0,57	1	43	P	1	17	75,00	1,18
5	1,02	0,26	0,27	33	62	P	19	31	65,22	0,99
7	0,79	0,18	0,14	33	40	P	14	19	50,00	0,83
9	1,16	0,06	0,07	8	63	P	8	43	66,67	1,03
10	1,14	3,91	4,44	9	66	G	1	5	69,38	1,15
11a	1,15	1,70	1,95	8	74	M	3	20	66,67	1,20
12	1,02	0,54	0,55	39	82	P	21	49	43,75	0,94
13	1,27	2,36	3,01	12	82	M	3	33	57,77	1,31
14	1,28	1,07	1,37	9	69	P	7	48	57,58	1,51

PRINCIPALI RISULTATI PER DIPARTIMENTO – VQR 2011-2014

Dipartimento	# prodotti attesi	# prodotti attesi di addetti in mobilità	IRD1*w	IRD2*w	IRD3*w	IRDF	n/N
Economia	148	36	0,18727	0,20594	0,34101	18,29537	15,36864
Filosofia e Beni Culturali	96	22	0,09700	0,10200	0,27762	9,85588	9,96884
Management	116	18	0,11345	0,08907	0,18993	10,34945	12,04569
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	113	20	0,12180	0,13301	0,34188	12,43511	11,73416
Scienze Molecolari e Nanosistemi	92	8	0,08577	0,04317	0,03273	6,86956	9,55347
Studi Linguistici e Culturali Comparati	153	27	0,16965	0,14683	0,14907	15,10613	15,88785
Studi Umanistici	134	20	0,15093	0,11093	0,19839	13,37957	13,91484
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	111	29	0,13504	0,17879	0,23690	13,70889	11,52648

Riportiamo inoltre per ognuno dei Dipartimenti dell'Università "Ca' Foscari" Venezia, i valori dei tre indicatori di area legati alla ricerca (IRD1, IRD2, IRD3) già pesati e sommati sulle aree e la loro

somma pesata (indicatore finale IRDF). Nell'ultima colonna è indicata la quota percentuale complessiva (calcolata all'interno dell'Ateneo) dei prodotti attesi del Dipartimento, da confrontare con il valore percentuale dell'indicatore finale<sup>20</sup>.

### **Utilizzo in Ateneo dei risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014**

L'Ateneo utilizza i risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR) nei modelli di distribuzione delle risorse interne. In particolare nel modello di valutazione dei Dipartimenti per l'assegnazione di punti organico e nel modello per la distribuzione della parte premiale del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (F.U.D.D.), sono utilizzati i seguenti indicatori:

- l'indicatore quali-quantitativo IRD1, misurato come rapporto tra la somma delle valutazioni ottenute dai prodotti presentati dal Dipartimento e la valutazione complessiva di Area;
- l'indicatore quali-quantitativo IRD2, calcolato come il precedente IRD1 nel sottoinsieme delle pubblicazioni e dei prodotti della ricerca presentati dagli addetti alla ricerca che, nel periodo 2011-2014 oggetto di valutazione, sono stati reclutati dal Dipartimento o in essi incardinati in una fascia o ruolo superiore;
- l'indicatore IRDX che deriva dall'indicatore qualitativo X, definito come il rapporto tra la frazione di prodotti eccellenti del Dipartimento nell'Area e la frazione di prodotti eccellenti dell'Area;
- l'indicatore quali-quantitativo di attrazione risorse IRD3, misurato sommando i finanziamenti (entrate di cassa) ottenuti partecipando ai bandi competitivi per progetti di ricerca, siano essi nazionali (PRIN, FIRB, FAR, ASI, PNR, ...) o internazionali (Programmi Quadro dell'Unione Europea, Ente Spaziale Europeo, NIH, ecc.). Il valore è espresso come percentuale del valore complessivo dell'Area.

Al fine di discutere sui risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca VQR 2011-2014 e sulla diffusione degli stessi a livello di Ateneo, il Coordinatore del Nucleo di Valutazione, in data 03 maggio 2017, ha incontrato la Prorettrice alla programmazione e valutazione. La Prorettrice si è soffermata su una analisi molto accurata di confronto tra le valutazioni di Ca' Foscari rispetto al resto delle università italiane, sia per area disciplinare che per settore scientifico-disciplinare. Sulla base di questa analisi è stato costruito un indicatore che calcola quindi la posizione relativa (il percentile) del valore dell'indicatore R<sup>21</sup> conseguito dal settore a Ca' Foscari rispetto ai risultati ottenuti dallo stesso settore nella VQR 2011-2014 in tutti gli Atenei italiani. Il percentile è calcolato rispetto alla distribuzione dell'indicatore R del settore negli Atenei italiani pesata con il numero di prodotti attesi (in modo da tener conto della diversa dimensione che il settore ha nei diversi Atenei). L'Ateneo ha inserito questo indicatore nelle linee guida per il reclutamento del personale docente.

---

<sup>20</sup> L'indicatore di qualità della ricerca (IRD1), misurato come la somma delle valutazioni ottenute dai prodotti presentati. Il valore è espresso come percentuale del valore complessivo dell'Area.

L'indicatore di attrazione risorse (IRD2), misurato sommando i finanziamenti ottenuti partecipando ai bandi competitivi elencati nel criterio corrispondente. Il valore è espresso come percentuale del valore complessivo dell'Area.

L'indicatore di internazionalizzazione (IRD3, peso 0.2), misurato in termini di:

- Mobilità (espressa in mesi-persona) dei ricercatori in uscita e in entrata (sono censiti e inseriti nel computo solo i periodi di permanenza superiori a tre mesi continuativi). I valori sono espressi come percentuale dei valori complessivi dell'Area;
- Somma delle valutazioni ottenute dai prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero. I valori sono espressi come percentuale dei valori complessivi dell'Area;

IRDF. L'indicatore finale di qualità della ricerca di Dipartimento, che integra gli indicatori

IRDF. Se il valore di IRDF è superiore alla quota percentuale di prodotti attesi il Dipartimento ha un peso quali-quantitativo superiore alla quota di prodotti attesi.

<sup>21</sup> L'indicatore qualitativo R è definito come rapporto tra il voto medio attribuito ai prodotti attesi dell'Istituzione nel SSD/Area e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti del SSD/Area.

Riportiamo di seguito gli esiti di questa analisi a livello di area:

#### POSIZIONE RELATIVA DEL VALORE R PER AREA - VQR 2011-2014

Area	N° Atenei	# Prodotti attesi (n)	Voto medio normalizzato (R)	Peso	Inizio	Fine	Scarto Quadratico Medio	10%	20%	25%	50%
								top 10 %	top 20 %	top 25 %	top 50 %
Area01	59	49	1,00	0,008680	0,593446	0,602126	0,13026				
Area02	55	12	1,00	0,003045	0,602639	0,648313	0,11232				
Area03	56	103	0,93	0,019702	0,786725	0,812930	0,10938				
Area04	43	8	1,35	0,004235	0,000000	0,004235	0,18918	1	1	1	1
Area05	62	23	1,02	0,002649	0,461352	0,484161	0,11988				1
Area07	40	10	0,79	0,001820	0,933406	0,935226	0,14862				
Area09	63	6	1,16	0,000628	0,022080	0,053684	0,10780	1	1	1	1
Area10	66	356	1,14	0,039229	0,061047	0,118567	0,11781	1	1	1	1
Area11a	74	105	1,15	0,017093	0,106788	0,145857	0,15513		1	1	1
Area12	82	48	1,02	0,005445	0,501645	0,520136	0,13200				
Area13	82	206	1,27	0,023651	0,124110	0,147761	0,24976		1	1	1
Area14	69	33	1,28	0,010859	0,103653	0,114511	0,23256		1	1	1

Le analisi di cui sopra sono state utilizzate dal Nucleo di Valutazione nell'ambito delle audizioni con i Dipartimenti.

#### Monitoraggio quantitativo della produzione scientifica

Il Presidio della Qualità ha promosso mediante l'Area Ricerca un monitoraggio quantitativo della produzione scientifica del corpo docente dell'Ateneo, come già effettuato negli scorsi anni. Il monitoraggio è stato effettuato per il triennio 2014-2016 sulla base delle informazioni caricate dagli interessati nel Catalogo di Ateneo ARCA e utilizzando gli stessi criteri adottati dal Presidio in occasione della precedente rilevazione, relativa al triennio 2013-2015. Sono stati quindi rilevati soltanto i prodotti considerati nell'ambito della VQR 2011-2014, escludendo pertanto le curatele (con il conteggio separato di eventuali saggi introduttivi e altri contributi interni al volume) e, in generale, le pubblicazioni prive di codice ISBN o ISSN<sup>22</sup>.

La verifica della produzione scientifica 2014-2016, al 27 aprile 2017, ha riguardato 488 docenti: 438 docenti di Ca' Foscari (il 89,8%) nel triennio 2014-2016 hanno una media annuale di almeno una pubblicazione di tipologia VQR. Dei 50 restanti docenti, 25 ricercatori (5,1% del totale) hanno 2 prodotti scientifici di tipologia VQR nel triennio, 16 (il 3,3% del totale) hanno un unico prodotto scientifico nel triennio 2014-2016 e 9 ricercatori (il 1,8% del totale) risultano non avere alcuna pubblicazione nel triennio di riferimento.

<sup>22</sup> Nel conteggio delle pubblicazioni prodotte dai singoli docenti sono state considerate le seguenti tipologie del Catalogo di Ateneo ARCA:

- 1.x (macro-tipologia "Libro");
- 2.x (macro-tipologia "Contributo in rivista") con esclusione delle "Recensioni in rivista" e degli "Abstract in rivista";
- 3.x (macro-tipologia "Contributo in volume") con esclusione delle "Recensioni in volume";
- 4.1 "Articolo in atti di convegno" (escludendo le tipologie 4.2 "Abstract" e 4.3 "Poster");
- 6 Brevetti;
- 7.x (Altro), limitatamente alle sole tipologie "Working Paper" (con ISSN o ISBN), "Catalogo di mostra" e "Banca dati".



MONITORAGGIO QUANTITATIVO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA PER DIPARTIMENTO 2014-2016

Dipartimento	Docenti	Media prodotti per docente	Scarsamente attivi	di cui con 0 prodotti	di cui con 1 prodotto	di cui con 2 prodotti
Economia	77	8,9	9	1	2	6
Management	61	8,0	11	2	5	4
Filosofia e Beni Culturali	50	10,5	1		1	
Studi Umanistici	73	9,1	4	1	1	2
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	59	13,3	7	2	2	3
Scienze Molecolari e Nanosistemi	44	12,6	3	1		2
Studi Linguistici e Culturali Comparati	71	7,9	6	1	2	3
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	53	7,2	9	1	3	5
<b>Totale</b>	<b>488</b>	<b>9,5</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>25</b>

MONITORAGGIO QUANTITATIVO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA PER DIPARTIMENTO (DATI PERCENTUALI)

Dipartimento	% Scarsamente attivi	% di cui con 0 prodotti	% di cui con 1 prodotto	% di cui con 2 prodotti
Economia	11,7%	1,3%	2,6%	7,8%
Management	18,0%	3,3%	8,2%	6,6%
Filosofia e Beni Culturali	2,0%	0,0%	2,0%	0,0%
Studi Umanistici	5,5%	1,4%	1,4%	2,7%
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	11,9%	3,4%	3,4%	5,1%
Scienze Molecolari e Nanosistemi	6,8%	2,3%	0,0%	4,5%
Studi Linguistici e Culturali Comparati	8,5%	1,4%	2,8%	4,2%
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	17,0%	1,9%	5,7%	9,4%
<b>Totale</b>	<b>10,2%</b>	<b>1,8%</b>	<b>3,3%</b>	<b>5,1%</b>

Si riportano di seguito alcune analisi in merito alla tipologia di prodotti scientifici e ai dati medi pro-capite per area del docente.

## NUMERO PRODOTTI SCIENTIFICI PER TIPOLOGIA – TRIENNIO 2014-2016

Libro	224
Contributo su rivista	2220
Contributo in Volume	1674
Contributo in Atti convegno	461
Altra tipologia (WP, Catalogo di mostra, Banca dati)	77
<b>Totale</b>	<b>4656</b>

## DATI MEDI PRO-CAPITE PER TIPOLOGIA E AREA DEL DOCENTE

	Area economica	Area umanistico-letteraria	Area scientifica	Area linguistica	Totale
Libro	0,5	0,7	0,1	0,5	0,5
Contributo su rivista	4,0	2,8	10,2	2,2	4,5
Contributo in Volume	3,1	4,9	1,0	4,4	3,4
Contributo in Atti convegno	0,6	1,2	1,8	0,4	0,9
Altra tipologia (WP, Catalogo di mostra, Banca dati)	0,4	0,1	0,0	0,0	0,2
<b>Totale</b>	<b>8,5</b>	<b>9,7</b>	<b>13,0</b>	<b>7,6</b>	<b>9,5</b>

Il Nucleo sottolinea come il monitoraggio venga effettuato sulla base delle informazioni caricate dagli interessati nel Catalogo di Ateneo ARCA: la mancanza di prodotti potrebbe essere legata a mancata registrazione nella banca dati.

Ai fini dell'assegnazione definitiva ai Dipartimenti del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (F.U.D.D.), il Consiglio di Amministrazione in data 8 luglio 2013 ha deliberato di applicare una riduzione del fondo nel caso il Dipartimento presenti docenti scarsamente attivi, ovvero docenti in ruolo che non abbiano effettuato neanche una pubblicazione nell'ultimo triennio disponibile. In questo caso la trattenuta applicata per ciascun docente scarsamente attivo, è pari al 50% del rapporto tra il FUDD complessivo di Ateneo e il numero docenti dell'Ateneo.

Il Senato Accademico, nella seduta di settembre 2017 ha inoltre definito alcune linee guida al fine di rendere efficace l'orientamento delle scelte dei singoli Dipartimenti in merito alla definizione dei criteri per l'identificazione delle riviste di eccellenza. In esito a tale delibera i Dipartimenti si attiveranno per definire l'elenco delle riviste di eccellenza, in particolare quelle comprese nel primo decile (il "miglior 10%") per i propri settori disciplinari/settori concorsuali, secondo le linee guida del Senato Accademico. Tali criteri differenziano quanto previsto per le aree bibliometriche dalle aree non bibliometriche.

Il Nucleo di Valutazione, pur consapevole che una percentuale del 2% di improduttivi è fisiologica e può essere connessa a situazioni personali problematiche, raccomanda un monitoraggio attento di questi dati e l'invio, sempre da parte del Presidio, di comunicazioni a coloro che non presentano pubblicazioni e ai relativi Direttori di Dipartimento per invitarli a intraprendere iniziative per tornare produttivi.

## Dipartimenti di eccellenza

Nel corso del 2017 il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha inviato alle Università la graduatoria definita dall'ANVUR dei Dipartimenti che sono ammessi alla procedura di selezione dei 180 Dipartimenti di eccellenza. La graduatoria dei Dipartimenti si basa sul valore dell'ISPD (Indicatore standardizzato di performance dipartimentale che compara per settori scientifico-disciplinari omogenei su base nazionale) costruito in base ai dati dell'ultima VQR. Per l'Ateneo veneziano sette Dipartimenti su otto rientrano tra i 350 migliori Dipartimenti di ricerca in Italia e concorrono alla selezione del MIUR che assegnerà complessivamente 270 milioni di euro a 180 di queste strutture. Di questi sette, due Dipartimenti (Economia e Studi Linguistici e Culturali Comparati) raggiungono la valutazione massima pari a 100.

Di seguito si riporta il posizionamento dei Dipartimenti dell'Ateneo<sup>23</sup>.

### POSIZIONAMENTO DEI DIPARTIMENTI DELL'ATENEO – DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA

Dipartimento	ISPD	Posizione in graduatoria in base a ISPD	aree presenti CUN	area preminente (sopra la mediana)
Economia	100,00	1	07;11;12;13;14	13
Filosofia e Beni Culturali	81,00	305	01;03;10;11;14	11;10
Management	98,00	171	01;07;12;13	13
Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	91,50	250	01;03;04;05;09;13	13;04;05;09
Scienze Molecolari e Nanosistemi		non finanziabile		
Studi Linguistici e Culturali Comparati	100,00	1	10;11;14	10
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	99,50	120	10;11;12;14	10
Studi Umanistici	99,00	149	08;10;11;14	10;11

Si riporta a completamento dell'analisi i valori degli indicatori ISPA e ISPC per Ateneo: si tratta di indicatori calcolati con la stessa metodologia dell'indicatore ISPD ma riferiti alle aree disciplinari e ai settori concorsuali.

### INDICATORE ISPC PER SETTORE CONCORSALE

Settore concorsuale	ISPC	# prodotti attesi	% prodotti attesi sul totale di Ateneo
01/B1	63,5	37	4
03/A1	79	34	3,7
03/A2	21	16	1,7
03/B1	10,5	16	1,7
03/C1	9	14	1,5
03/C2	25	16	1,7
05/C1	71,5	13	1,4
10/A1	73	10	1,1
10/B1	64	18	2
10/C1	50	12	1,3
10/D1	85	10	1,1
10/D2	41,5	9	1
10/E1	50,5	9	1

<sup>23</sup> I progetti sono stati quindi presentati nei tempi previsti e il Dipartimento di Economia è stato presentato come primo.

10/F1	84,5	18	2
10/G1	86,5	28	3,1
10/I1	99,5	16	1,7
10/L1	92,5	38	4,1
10/M1	98,5	16	1,7
10/M2	46	14	1,5
10/N1	99,5	40	4,4
10/N3	73,5	60	6,5
11/A2	91,5	14	1,5
11/A3	99,5	12	1,3
11/A4	85	15	1,6
11/C5	97,5	14	1,5
12/A1	43	14	1,5
13/A1	99,5	26	2,8
13/A2	99,5	17	1,9
13/B1	84,5	32	3,5
13/B2	97	30	3,3
13/B4	14,5	10	1,1
13/D1	95	22	2,4
13/D4	99	29	3,2
14/B2	98,5	11	1,2

#### INDICATORE ISPA PER AREA

Area CUN	ISPA	# prodotti attesi	% prodotti attesi sul totale di Ateneo
01	26	49	5,3
02	34,5	10	1,1
03	12,5	96	10,5
05	43,5	21	2,3
07	76	10	1,1
10	100	330	35,9
11	99,5	109	11,9
12	52,5	45	4,9
13	100	207	22,5
14	79,5	27	2,9

#### *Esiti audizioni Dipartimenti*

Come già riportato nella prima sezione il Nucleo di Valutazione (con il Presidio della Qualità) ha stabilito di svolgere a partire dal 2017 le audizioni dei Dipartimenti, al fine di valutarne il sistema di assicurazione della qualità nell'ambito delle attività di ricerca e di didattica. In particolare nella seduta del 15 settembre 2017 si è proceduto con l'audizione del Dipartimento di Management, a cui è stato chiesto di compilare un rapporto di autovalutazione basato sui requisiti di assicurazione della qualità come previsti dalle nuove Linee Guida ANVUR sull'accREDITamento, pubblicate a maggio 2017 (in particolare il requisito R4). Durante l'audizione si è interloquito sui contenuti del rapporto di autovalutazione, sulla base della seguente documentazione: rapporto di autovalutazione di Dipartimento, piano di sviluppo del Dipartimento, schede SUA-RD, indicatori

allegato E DM 987/2016, risultati VQR e posizionamento nella procedura Dipartimenti di eccellenza. Durante l'audizione del Dipartimento si sono condivise alcune riflessioni emerse a seguito dell'audizione dei corsi di studio afferenti alla struttura, all'esame delle CPDS. Ad esito dell'audizione verrà predisposto un verbale dell'incontro.

### **Accreditamento corsi di dottorato**

Al fine di discutere in merito alla definizione dell'offerta formativa dei dottorati di Ca' Foscari per l'anno accademico 2017/2018, il Nucleo di Valutazione, nella seduta del 24 febbraio 2017, ha incontrato il delegato ai Dottorati di Ricerca. Si ricorda che come prassi consolidata degli ultimi anni, l'Ateneo ha emanato il bando unico d'ammissione al Dottorato di Ricerca nel mese di marzo 2017 e che per l'anno accademico 2017/2018, secondo quanto previsto da ANVUR, si deve procedere con un accreditamento ex novo dell'offerta formativa dottorale del sistema universitario italiano. In attesa di indicazioni ufficiali, si è deciso in tale seduta di condividere lo stato dell'arte degli orientamenti dell'Ateneo nella definizione dell'offerta formativa dottorale, ma al tempo stesso si è ritenuto opportuno, non potendo sapere l'ambito di valutazione chiesto ai Nuclei di Valutazione dal nuovo accreditamento ANVUR, rinviare la valutazione dell'offerta dottorale a quando saranno diffuse le nuove linee guida e verranno attivate le procedure da parte di ANVUR.

Nelle sedute del 17-18 maggio e del 7 giugno 2017, il Nucleo ha proceduto alla valutazione corsi di dottorato ai fini dell'accREDITAMENTO ANVUR per l'anno accademico 2017/2018, alla luce della nota ministeriale n. 11677 del 14 aprile 2017, con la quale il MIUR emanava le linee guida per l'accREDITAMENTO dei corsi di dottorato e della successiva nota n. 12311 del 21 aprile 2017, in cui sono state fornite le indicazioni operative sulle procedure di accREDITAMENTO dei dottorati per l'anno accademico 2017/2018 (33° ciclo). L'Ateneo ha proposto 12 dottorati con sede amministrativa presso Ca' Foscari, oltre l'attivazione dei 2 corsi di dottorato interateneo con sede presso altra Università. Si tratta dei 12 corsi di dottorato già accREDITATI dal MIUR con decreto n. 693 del 20/08/2014, per i quali l'art. 2 prevedeva un accREDITAMENTO di "durata quinquennale, pari a 3 cicli consecutivi". A seguito del completamento e della chiusura delle schede dell'Anagrafe <http://dottorati.miur.it>, da parte dei corsi di dottorato, il Nucleo ha quindi proceduto con le valutazioni richieste dalla normativa<sup>24</sup>. Si ricorda che sulla base di un primo esame delle schede effettuato e in considerazione dei tempi ristretti rispetto ai quali il Nucleo di Valutazione si trovava a doversi esprimere con riguardo anche ad aspetti per i quali l'anagrafe dottorati non fornisce informazioni circostanziali, il Coordinatore ha richiesto al Delegato ai dottorati e all'Ufficio Dottorato di Ricerca ulteriori informazioni specifiche per poter procedere con la sua valutazione. Sulla base delle schede presenti nell'Anagrafe dei dottorati e della documentazione ulteriore pervenuta dall'Ufficio Dottorato di Ricerca, il Nucleo ha espresso parere favorevole alla programmazione dottorale 2017/2018. Il Nucleo ritiene altresì necessario condurre un'analisi più approfondita dei corsi in oggetto e si decide quindi di focalizzare l'attenzione su alcuni indicatori al fine di verificare eventuali peculiarità nelle performance dei dottorati. Il Nucleo si è riservato inoltre di verificare lo stato dei dottorati di ricerca, anche alla luce dei risultati degli indicatori sopra menzionati, nell'ambito delle audizioni dei Dipartimenti, che verranno effettuate nei prossimi mesi.

Successivamente l'ANVUR ha ultimato le procedure di valutazione dei Dottorati di ricerca 33° ciclo (anno accademico 2017/2018) emettendo parere positivo per tutte le proposte presentate dall'Ateneo. Di seguito si riporta la tabella con gli esiti del processo di accREDITAMENTO dei corsi di dottorato per il 33° ciclo, contenente altresì l'esito dell'accERTAMENTO della qualifica di Dottorato Innovativo (Internazionale – Intersettoriale - Interdisciplinare).

---

<sup>24</sup> Si ricorda che i Nuclei si devono esprimere solo sui corsi vecchi con modifiche sostanziali, in quanto per i nuovi il DM 45/2013 (art.3. comma 7) non prevede il loro parere e per quelli rinnovati senza cambiamenti il possesso dei requisiti è già verificato in automatico. La valutazione del Nucleo ha riguardato 8 corsi su 12.

## ESITO VALUTAZIONE ANVUR E QUALIFICA DOTTORATO INNOVATIVO

Dottorato Di ricerca	Valutazione ANVUR	DOTTORATI INNOVATIVI		
		Internazionale	Intersettoriale	Interdisciplinare
Diritto, mercato e persona	Accreditato	✓		
Economia	Accreditato	✓	✓	✓
Economia aziendale - management	Accreditato	✓		✓
Filosofia e scienze della formazione	Accreditato	✓		
Informatica	Accreditato	✓	✓	✓
Italianistica	Accreditato			
Lingue, culture e società' moderne e scienze del linguaggio	Accreditato	✓	✓	
Scienza e gestione dei cambiamenti climatici	Accreditato		✓	✓
Scienze ambientali	Accreditato		✓	
Scienze dell'antichità'	Accreditato			
Storia delle arti	Accreditato	✓		
Studi sull'asia e sull'africa	Accreditato	✓		

## 1.5. Follow up e sistema di monitoraggio delle osservazioni del Nucleo

A partire dal 2016, in coincidenza con l'inizio del mandato in questa composizione, il Nucleo di Valutazione ha deciso di implementare un sistema documentato di monitoraggio delle raccomandazioni formulate dall'organo stesso, al fine di verificare in modo puntuale se le strutture dell'Ateneo recepiscono le osservazioni espresse dal Nucleo o motivassero la mancanza di azioni intraprese.

Nel sistema di monitoraggio, per ogni osservazione espressa vengono riportati il processo o normativa di riferimento, la data, gli attori coinvolti, eventuali comunicazioni effettuate. Il monitoraggio delle osservazioni effettuate è oggetto di esame da parte del Nucleo durante le proprie riunioni in un apposito punto all'ordine del giorno.

Qualora a seguito del monitoraggio il Nucleo verificasse che le proprie osservazioni non sono state accolte senza adeguate motivazioni effettuerà una nuova raccomandazione valutando di volta in volta l'opportunità di richiedere l'intervento dei vertici dell'Ateneo in proposito.

Nel mese di luglio 2017 il Nucleo di Valutazione ha inoltre richiesto ai corsi auditi nel 2016 un breve feedback su come gli stessi corsi abbiano tenuto conto dei risultati della audizione, specificando eventuali iniziative intraprese. In tal senso sono stati predisposti degli schemi di autovalutazione basati sui contenuti emersi negli incontri del 2016, in cui si chiede al Collegio Didattico una descrizione sintetica di follow up.

Dalla lettura degli schemi di autovalutazione predisposti<sup>25</sup> è possibile dedurre in estrema sintesi:

<b>LM-77 Economia e gestione delle aziende</b>	Il CdS ha avviato azioni di intervento su tutte le criticità rilevate definendo anche la tempistica per poter riscontrare i risultati che ne deriveranno. Il Nucleo di Valutazione raccomanda al CdS di fornire un feedback sugli esiti che saranno conseguiti.
<b>LM-78 Scienze filosofiche</b>	A fronte delle criticità rilevate il CdS ha intrapreso delle azioni. In alcuni casi si denuncia la conclusione delle attività previste ma non si dà conto dei risultati ottenuti. Il Nucleo di Valutazione raccomanda il CdS di rendere noti gli esiti delle attività poste in essere.
<b>L-32 Scienze ambientali</b>	Il CdS ha avviato le azioni di intervento previste e nel follow-up le illustra dettagliatamente con un buon livello di approfondimento. Le azioni risultano ancora in corso. Il Nucleo di Valutazione raccomanda di dare riscontro agli esiti delle azioni intraprese.
<b>L-11 Lingue, culture e società dell'Asia e dell'Africa Mediterranea</b>	Il CdS ha avviato gli interventi richiesti a fronte di tutte le criticità rilevate, che vengono descritti con buon livello di dettaglio e che in alcuni casi risultano anche conclusi. Il Nucleo di Valutazione raccomanda al CdS di fornire un feedback sugli esiti degli interventi posti in essere.

Dalle schede di follow-up pervenute emerge quindi lo sforzo posto in essere dai CdS e l'impegno a cercare di darne conto. Le azioni sono ancora in corso e quindi occorre attendere il completamento delle stesse. Certamente appare l'impegno che i CdS stanno mettendo su questa attività fondamentale pur se occorre ancora affinare la capacità di gestire le azioni correttive fino alla constatazione della soluzione delle criticità riscontrate.

<sup>25</sup> Il follow up del corso in Economia e commercio (L-33) non è ancora pervenuto al Nucleo di Valutazione.

## 1.6. Attività future

In ordine alle attività future il Nucleo di Valutazione intende continuare le azioni attivate negli ultimi mesi.

A questo proposito intende nel corso del prossimo anno accademico ovvero nel 2018:

- audire i rimanenti 7 Dipartimenti;
- audire ulteriori corsi di studio;
- monitorare i corsi di nuova attivazione al termine del primo anno di attivazione del corso, tramite audizioni dei corsi;
- monitorare il grado di attuazione dell'assicurazione della qualità a livello di Ateneo con particolare attenzione al Presidio della Qualità. A questo proposito continuerà gli incontri con il Presidio, l'esame degli indicatori sentinella e le attività di audizione dei servizi amministrativi;
- verificare nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018, lo stato di attuazione del progetto a fine 2017<sup>26</sup>;
- monitorare l'avvio di un adeguato processo di monitoraggio dei piani triennali dei Dipartimenti;
- dotarsi di un set di indicatori per monitorare la performance dei dottorati attivati, verificandone lo stato nell'ambito delle audizioni dei Dipartimenti;
- verificare lo stato delle attività delle CPDS, analizzandone le relazioni;
- continuare ad aggiornare il documento "L'Ateneo Ca' Foscari in 40 indicatori".

Il Nucleo intende inoltre continuare l'attività di monitoraggio delle osservazioni del Nucleo e i follow up delle audizioni effettuate.

---

<sup>26</sup> Il Nucleo di Valutazione ha richiesto una prima rendicontazione dello stato di attuazione del progetto a fine 2017, con indicazione del numero di minor e di laboratori didattici attivati, del programma degli stessi (con indicazione della date di svolgimento delle attività e descrizione delle iniziative), comprensivo anche dei nominativi degli studenti partecipanti alle diverse iniziative.



## Seconda sezione – Valutazione della performance

In questa sezione della Relazione annuale viene riportata una sintesi dell'attività svolta dal Nucleo nella funzione di OIV per l'anno 2016.

L'art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009 dispone che l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) provveda a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e ad elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso. Coerentemente al disposto normativo, il Nucleo di Valutazione nel corso del 2016 ha svolto la propria attività rispetto a quanto attiene sia l'attuazione del processo di gestione del ciclo della performance, sia rispetto a quanto prescritto dal d.lgs. n. 33 del 14/03/2013 recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Si richiama comunque quanto disposto dalla lettera r), art. 2 della Legge 240/2010 che attribuisce al Nucleo di Valutazione le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, "relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale".

Si ricorda anche che al link <http://www.unive.it/pag/10711/> sono rinvenibili tutti i documenti di Ateneo, quali il Piano strategico, il Programma triennale, il Piano delle performance e il Sistema d'Ateneo di pianificazione, controllo e valutazione.

Sottolineiamo inoltre come, con il rinnovo degli Organi di governo, in particolare con l'assunzione in carica del nuovo Rettore avvenuta nell'ottobre 2014 e del nuovo Consiglio di Amministrazione, insediatosi a gennaio 2015, ha preso l'avvio il processo di revisione degli strumenti programmatici dell'Ateneo, in un'ottica di semplificazione e di razionalizzazione del quadro di pianificazione e controllo. In particolare il piano strategico è stato approvato a giugno 2016, e risponde a quanto richiesto in riferimento al requisito AVA R1.A.1 "L'Ateneo ha definito politiche per la realizzazione della propria visione della qualità della didattica e della ricerca in uno o più documenti di programmazione strategica accessibili ai portatori di interesse interni ed esterni? La pianificazione strategica è articolata in obiettivi chiaramente definiti, realizzabili e verificabili che tengano conto del contesto socio-culturale, delle missioni e potenzialità di sviluppo scientifico dell'Ateneo, della programmazione ministeriale e delle risorse necessarie e disponibili?". Nel mese di gennaio 2017 è stato inoltre nominato un nuovo Direttore Generale dell'Ateneo e nel primo semestre 2017 si è proceduto all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per quanto concerne le attività per l'anno 2016, il Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di OIV, ha costantemente e puntualmente monitorato le attività sviluppate dall'Ateneo in applicazione del ciclo della performance organizzativa e individuale, degli adempimenti relativi alla trasparenza e integrità nonché in tema di prevenzione della corruzione.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 29 gennaio 2016 ha approvato il documento "Piano Integrato 2016". Tale piano, nel recepire le linee guida dell'ANVUR, integra in un solo documento gli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza contenuti nei rispettivi documenti programmatici e definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura dell'Amministrazione in accordo con le sei linee strategiche di Ateneo. Il Piano 2016 è pubblicato all'indirizzo <http://www.unive.it/pag/10745/> e sul portale della performance. Nel processo di definizione degli obiettivi, che ha visto coinvolti tutti i responsabili delle strutture, è stata operata una distinzione tra gli obiettivi secondo la seguente classificazione:

- obiettivi operativi propriamente detti: sono gli obiettivi di cui ciascuna Struttura è direttamente responsabile, e consistono negli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza assegnati. Rientrano tra questi gli obiettivi comuni dei Dipartimenti, delle Scuole e dei Centri d'Ateneo.

- obiettivi specifici di Dipartimenti, Scuole e Centri. Sono obiettivi individuati autonomamente (e discussi insieme) e concorrono alla valutazione della performance organizzativa, d'intesa con il Direttore delle singole Strutture.
- obiettivi condivisi, ai quali è stata data, quest'anno, una maggiore attenzione. Per tali obiettivi, a fronte di una Struttura responsabile, sono individuate anche le Strutture che concorrono al perseguimento del medesimo obiettivo, le quali saranno, quindi, corresponsabili del risultato finale ottenuto.

Il piano comprende inoltre gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, come previsto dal modello di valutazione del Direttore Generale stesso.

L'Ateneo, anche negli anni precedenti e in anticipo rispetto alla normativa nazionale, aveva avuto l'esigenza di cercare di integrare in un solo documento i vari documenti di programmazione, dandone una logica unitaria, sia a livello formale che sostanziale. Un'altra esigenza, consolidata negli anni è stata quella di coinvolgere i dipartimenti nella performance organizzativa, con la stesura dei loro piani triennali. Un punto di attenzione segnalato dal Nucleo è relativo al numero alto di obiettivi, che risulta elevato anche nel piano integrato 2016 (pari a 265 obiettivi).

Nelle sedute del 22 luglio e del 05 agosto 2016, il Nucleo ha inoltre validato la Relazione sulla Performance 2015 (art.14, comma 4, lettera c) del D.Lgs.150/2009), approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 luglio 2016. In particolare si ricorda che in base al c. 6, art. 14 del D. Lgs. N. 150/2009 "la validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), e' condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III" del citato decreto. La relazione 2015 dà una visione integrata delle attività dell'Ateneo, della performance e della sostenibilità, in linea con quanto richiesto dalle nuove linee guida ANVUR. Il Nucleo ha continuato a prendere atto positivamente che la relazione contempli anche le performance, in termini di obiettivi raggiunti, di strutture quali i dipartimenti, centri e scuole e che venga prevista la rilevazione del monitoraggio della percentuale di impegno delle singole unità di personale.

Nell'analisi degli obiettivi di performance perseguiti dalle singole strutture dell'Ateneo nel 2015, il Nucleo ha rilevato che su 218 obiettivi presentati il 76% sia stato raggiunto. La presenza di obiettivi non raggiunti consente di apprezzare il carattere non formale del sistema e la presenza di obiettivi sfidanti.

Dopo attenta analisi, il Nucleo di valutazione ha segnalato quali punti di forza:

- la decisione degli organi di Ateneo di predisporre, con la Relazione unica di Ateneo, un documento unico di rappresentazione dei risultati conseguiti da Ca' Foscari sia per quanto riguarda la sfera accademica che quella amministrativa;
- l'evidenziazione sia delle fasi di pianificazione che di rendicontazione e valutazione che caratterizzano il Ciclo di pianificazione e controllo;
- le modalità di applicazione del sistema di valutazione della prestazione individuale, che riguardano la totalità del personale contrattualizzato. In questo l'esperienza dell'Ateneo appare consolidata, avendo adottato da parecchi anni la valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo di tutte le categorie professionali;
- la rendicontazione anche degli obiettivi dei dipartimenti, che concorrono anche con obiettivi propri al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo;
- l'utilizzo della partecipazione al progetto Good Practice organizzato dal Politecnico di Milano al quale l'Ateneo aderisce già da anni. Gli esiti dell'indagine consentono un confronto sulla performance organizzativa con gli altri Atenei partecipanti, mettendo in evidenza in particolare l'efficienza percepita dalle diverse tipologie di utenti (docenti, PTA e studenti) nelle aree di attività.

Sono stati suggeriti quali ambiti di miglioramento:

- il raccordo degli obiettivi organizzativi con gli obiettivi strategici, avendo ben presente che il nuovo Piano Strategico è appena stato approvato;
- la riduzione degli obiettivi organizzativi per consentire la migliore focalizzazione delle attività;
- l'individuazione di target e indicatori per la valutazione degli obiettivi attesi.

Nella seduta del 22 luglio 2016 il Nucleo ha inoltre raccomandato per il futuro:

- di integrare i sistemi informativi affinché il ciclo della performance sia occasione di analisi e miglioramento nelle attività dell'Ateneo;
- di promuovere l'integrazione tra il ciclo della performance e la dimensione economico finanziaria, anche considerando l'ipotesi di allineare le tempistiche dei due processi;
- stressare l'attenzione sui target e gli obiettivi attesi;
- aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance anche sulla base di confronto sui metodi di valutazione;
- rafforzare, ove possibile, l'utilizzo di indicatori nella formulazione e verifica degli obiettivi in chiave di comparazione con le performance di altri Atenei.

Il Nucleo ha apprezzato come l'Ateneo di Ca' Foscari sia all'avanguardia su questi aspetti e auspica che per il futuro sia mantenuta questa visione unitaria, mantenendo altresì la decisione di produrre una sintesi della relazione stessa a fini comunicativi.

A conclusione anche del processo di valutazione delle prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo per l'anno 2015, il Nucleo ha validato la relazione sulla performance.

Nel corso del 2016, il Nucleo ha anche proceduto alla valutazione annuale dei dirigenti di vertice ex lett. e), comma 4, art. 14, D. Lgs. 150/2009 relativa all'anno 2015. Ricordiamo in particolare che il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dell'11 luglio 2014, ha approvato un modello di valutazione del Direttore Generale, come suggerito dal Nucleo, che ha anche contribuito dal punto di vista metodologico. Il modello è basato sulla valorizzazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e prevede l'articolazione degli obiettivi in due categorie:

- Obiettivi strategici (o di primo livello). Si tratta di un numero limitato di obiettivi di largo respiro, strettamente collegati alla realizzazione del Piano strategico d'Ateneo, che coinvolgono l'intera amministrazione e presuppongono un'attività di gestione e coordinamento di tipo strategico e di sistema con rilevanza anche esterna all'Ateneo. Tali obiettivi possono quindi avere carattere pluriennale ed essere monitorati annualmente per stati di avanzamento;
- Obiettivi operativi (o di secondo livello). Si tratta di obiettivi di maggior dettaglio, tipicamente con orizzonte annuale, ma ritenuti rilevanti per l'impatto che può derivarne. Possono coinvolgere solo una o più strutture dell'amministrazione e sono generalmente tesi al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle procedure e dei processi dell'Ateneo.

Il modello proposto opera una ponderazione dei risultati ottenuti sulle due tipologie di obiettivi, assegnando ai primi un peso pari al 70% della valutazione complessiva e ai secondi un peso pari al 30%. Tale modello è stato applicato a partire dalle attività 2015.

Il Nucleo nella seduta del 22 luglio 2016 ha analizzato i contenuti della "Relazione del Direttore Generale relativa all'attività dell'anno 2015", alla luce dell'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale per l'anno 2015, approvati dal Consiglio di Amministrazione del 06 febbraio 2015. Il Nucleo ha espresso apprezzamento per la relazione che si ritiene esaustiva ed ha apprezzato che il documento di autovalutazione sia stato preceduto dal paragrafo sul contesto generale, che ha consentito una visione d'insieme dell'operato del Direttore Generale e dell'Ateneo. Il Nucleo di valutazione, a seguito del colloquio con il Direttore generale e dell'analisi degli indicatori e della relazione prodotta su ogni obiettivo richiesto, non rileva elementi per discostarsi

dall'autovalutazione formulata dal Direttore Generale, ed ha proposto agli organi politici la valutazione.

In occasione della prima applicazione del modello di valutazione dell'attività dei dirigenti apicali, il Nucleo ha formulato alcune raccomandazioni al Consiglio di Amministrazione, al Rettore e al Direttore Generale al fine di rafforzare il processo di valutazione. In primis si è ritenuto opportuno contenere il numero degli obiettivi assegnati, per far sì che il processo sia più snello e maggiormente focalizzato sulle performance di Ateneo. In tal senso l'approvazione del nuovo Piano Strategico è una tappa importante, in considerazione della forte coerenza che deve sussistere tra gli obiettivi del Direttore Generale e la programmazione strategica. Inoltre il Nucleo di Valutazione ha suggerito di valutare l'opportunità di formulare gli obiettivi operativi (che ora pesano per il 30% del modello) in modo meno dettagliato e più connesso alla dimensione strategica, eventualmente anche rivedendone il peso ora assegnati a questa tipologia di obiettivi nel modello generale.

Sul tema dell'aggiornamento del Sistema d'Ateneo di Pianificazione, Controllo e Valutazione, si rileva come il Nucleo aveva incontrato il Direttore Generale nella seduta del 21 aprile 2016, focalizzandosi sulla necessità di effettuare una consultazione non formale ma sostanziale al fine di rivedere il sistema di Ateneo di Pianificazione e Valutazione, e in particolare con riferimento alla performance organizzativa. Per il Nucleo il nuovo sistema avrebbe dovuto mettere al centro l'esigenza di una forte integrazione con la programmazione triennale, la trasparenza, l'anticorruzione e il ciclo del bilancio. Anche alla luce degli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo, si era sottolineata inoltre l'importanza di far sentire le strutture e il personale partecipi di questi processi. Il Nucleo ha poi incontrato il Direttore Generale e il Dirigente del Servizio di Pianificazione e Valutazione nelle sedute del 24 febbraio e del 17 marzo 2017, sul tema della revisione del sistema di misurazione, che risulta basato su una logica a cascata e legata ad una valutazione di Ateneo misurata su indicatori, anche al fine di evitare l'autoreferenzialità. Il Nucleo ha suggerito una maggior evidenza della sinergia con il piano strategico, con la dimensione economico finanziaria e i piani di trasparenza e anticorruzione e che sia netta la distinzione tra performance individuale e performance organizzativa. Nella seduta del 17/18 maggio 2017 il Nucleo di Valutazione ha dato parere positivo alla revisione del Sistema di Misurazione, riscontrando molto positivamente che il documento risulta snello e graficamente di facile lettura e che il documento finale tiene conto delle osservazioni formulate dal Nucleo nelle precedenti sedute. Il Nucleo ha apprezzato in particolare che la performance risultasse opportunamente suddivisa in 3 livelli separati (performance istituzionale, organizzativa, individuale del personale). In generale il Nucleo ha raccomandato che le tempistiche indicate nel documento si intendano a regime a partire dal 2018, mentre per il 2017 l'entrata in vigore dello stesso potrà avere tempistiche e modalità che tengano conto della necessaria transizione, in considerazione che il ciclo della performance risulta già avviato. Il Nucleo di Valutazione ha raccomandato comunque che l'approvazione del Piano Integrato avvenga in contemporanea con il bilancio di previsione e quindi a dicembre dell'anno precedente. Si è raccomandato inoltre che si specifichi che il piano potrà essere oggetto di revisione, anche sulla base del relativo monitoraggio. In ordine alla performance istituzionale il Nucleo ha raccomandato che si esplicitino le modalità di monitoraggio anche con particolare attenzione alla diffusione e comunicazione agli organi del monitoraggio stesso. Tale monitoraggio potrà essere accompagnato da eventuali aggiornamenti che saranno oggetto di comunicazione/approvazione agli organi competenti entro di norma fine luglio di ogni anno.

Per quanto concerne la performance organizzativa, il Nucleo, esaminata la documentazione, ha raccomandato di esplicitare la performance delle strutture con il riferimento ai piani di sviluppo dei dipartimenti, rendendo esplicita la comunanza di indicatori. Il Nucleo ha raccomandato che il monitoraggio di questa dimensione avvenga con le modalità già esplicitate sopra e vi sia cura che il monitoraggio sia comunicato/preso in carico dalle strutture stesse.

In merito alla performance individuale il Nucleo ha visto positivamente come l'Ateneo continui a proporre la valutazione individuale per tutte le categorie di personale. Si è raccomandato che per la performance del Direttore Generale si verifichi la piena coerenza, anche negli aspetti di dettaglio,

tra quanto riportato nella revisione e nella delibera del Consiglio di Amministrazione n. 102 dell'11 luglio 2014, relativa al Modello di Valutazione dell'attività dei Dirigenti apicali.

Nelle sedute del 04 maggio e del 17/18 maggio 2017, il Nucleo di Valutazione, su richiesta del Rettore, ha analizzato i piani di sviluppo dei Dipartimenti 2016-2018, pervenuti a fine marzo 2017. Si ricorda in particolare che a seguito dell'approvazione del piano strategico di Ateneo 2016 - 2020, ai Dipartimenti è stato richiesto di declinare il proprio piano triennale di sviluppo rispetto alle linee strategiche di Ateneo e che il format su cui basare la stesura dei piani era stato presentato anche al Nucleo nella seduta del 22 luglio 2016. I Dipartimenti hanno quindi proceduto ad una prima stesura dei piani stessi, che è stata analizzata dal gruppo dei Prorettori, integrata con il Presidio di Qualità di Ateneo. A seguito di questa lettura e delle conseguenti audizioni dei singoli Dipartimenti, che hanno impegnato l'Ateneo nel mese di febbraio 2017, è stato rivisto il format ed è stata richiesta una ulteriore stesura da parte dei Dipartimenti. L'analisi del Nucleo aveva come obiettivo di dare un feedback ai Dipartimenti e all'Ateneo sulla documentazione pervenuta anche rispetto alla coerenza con il piano strategico, il processo AVA, il ciclo della performance e la programmazione triennale ministeriale. Il Nucleo ha rilevato come l'Ateneo abbia fatto un lavoro molto importante e all'avanguardia rispetto al sistema universitario italiano e come quanto effettuato risponda alla richiesta del processo AVA nel requisito R4.B, ovvero "accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo". A livello di analisi generale, il Nucleo di Valutazione ha riscontrato positivamente che i Dipartimenti hanno indicato le azioni su tutti gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, contribuendo al perseguimento delle strategie di Ateneo. D'altra parte si è segnalata ancora una certa disomogeneità nella stesura dei diversi piani di sviluppo e che le strutture, nei singoli indicatori, hanno scelto target non sempre sfidanti. Il Nucleo di Valutazione ha ritenuto poco opportuno esprimersi sui singoli documenti, evidenziandone eventuali margini di miglioramento o provando a rendere più omogenei i testi, ma ha ritenuto di fondamentale importanza procedere con il processo curando al meglio l'implementazione dei piani di sviluppo e strutturando delle fasi di monitoraggio e conseguente aggiornamento dei piani stessi, in un'ottica di riesame. In tal senso il Nucleo vede positivamente quanto pubblicato nel sito web di Ateneo, all'indirizzo <http://www.unive.it/pag/18737/>, in cui sono riportate le percentuali di realizzazione degli obiettivi del Piano strategico di Ateneo. È stato suggerito quindi che, con cadenza temporale fissata, gli uffici dell'Ateneo procedano ad un monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi per ogni dipartimento, sia per quanto riguarda il piano strategico di Ateneo che per il processo AVA (si veda All. E DM987/16). Sulla base dei risultati del monitoraggio, ai singoli Dipartimenti si richiede un commento ai dati presentati per evidenziare eventuali punti di forza e criticità riscontrate: questo esercizio porterà di conseguenza ad una maggiore consapevolezza delle strutture, rispetto alla propria pianificazione. Questa lettura dei risultati serve come base alla revisione dei piani di sviluppo dei Dipartimenti: in ottica di riesame, le strutture potranno quindi integrare o modificare i contenuti della loro pianificazione.

In data 17 marzo 2017, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle successive delibere A.N.A.C. n. 1310/2016 e n. 236/2017, il Nucleo di Valutazione anche per il 2016 ha provveduto ad attestare l'assolvimento di ciascun obbligo di pubblicazione sul sito web dell'amministrazione, nell'apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente", dei dati e delle informazioni previsti dalle normative vigenti, nonché dell'aggiornamento dei medesimi.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 09 marzo 2017 ha approvato il documento "Piano Integrato 2017-2019". Tale piano, come da direttiva ANVUR, integra in un solo documento gli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza contenuti nei rispettivi documenti programmatici e definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura dell'Amministrazione. Tale documento, già pubblicato alla pagine web <http://www.unive.it/pag/10745/>, è stato elaborato tenendo conto di quanto scaturito dal processo di programmazione avviato negli ultimi mesi del 2016 e rivisto per renderlo maggiormente coerente con il Piano strategico di Ateneo. Il Piano potrà essere rivisto entro l'estate, assestando gli obiettivi assegnati alle strutture, anche in considerazione che il nuovo Direttore Generale ha assunto la

carica a partire da gennaio 2017. Il Nucleo ha osservato come il piano integrato sia robusto e dia conto del lavoro di programmazione sottostante.

Relativamente alla programmazione triennale 2013-2015, il Nucleo ha proceduto, nella seduta dell'11 maggio 2016, con il relativo monitoraggio delle attività 2015, sulla base della nota ministeriale n. 3434 del 10 marzo 2016. Gli indicatori per i quali il Ministero ha chiesto la validazione da parte del Nucleo sono stati:

- Numero di processi amministrativi dematerializzati (linea di intervento: Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti);
- Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (linea di intervento: Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti);
- Numero corsi di studio (L. LMCU. LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended" (linea di intervento: Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche);
- Numero di studenti che hanno svolto stage all'estero (linea di intervento: Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti);
- Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei (linea di intervento: Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca);
- Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (linea di intervento: Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca).

Il Nucleo ha acquisito e preso atto della seguente documentazione pervenuta, che rimane agli atti dell'Amministrazione:

- elenco degli indicatori di Ateneo da validare, con indicazione di risultati 2013, 2014, target 2015 e risultati 2015, prodotta dal Responsabile dell'Ufficio Controllo di Gestione;
- rendicontazione programmazione triennale 2013-2015 sulla linea di intervento "Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca" a firma della dirigente del Sistema delle biblioteche di Ateneo;
- elenco insegnamenti erogati in via telematica per i corsi di studio erogati in modalità blended, prodotto dal Responsabile offerta formativa.

Per quanto concerne la programmazione triennale 2016-2018, il Nucleo ha proceduto alla validazione degli indicatori scelti dall'Ateneo aggiuntivi rispetto a quelli proposti dal Ministero o per cui non si fa riferimento a banche dati ministeriali, nella seduta del 20 dicembre 2016 (vedi DM635/2016 e DM2844/2016). L'indicatore e il relativo progetto per cui la normativa chiede la validazione dell'organo è relativo all'obiettivo B, azione c), interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti. In particolare l'indicatore è la "realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente" (indicatore B\_C\_3 del DM 635/2016). Il progetto proposto dall'Ateneo si articola sulle due linee di attività previste nel piano strategico nell'ambito dell'innovazione didattica (obiettivo 2):

- Introduzione di percorsi "minor" all'interno dei Corsi di Laurea Triennale;
- Creazione di un Centro di Formazione Attiva per lo sviluppo di laboratori di "active learning" orientato agli studenti dei Corsi di Laurea Magistrale.

Il Nucleo di Valutazione ha richiesto inoltre all'Amministrazione la rendicontazione dello stato di attuazione del progetto a fine 2017 e a fine 2018, con indicazione del numero di minor e di laboratori didattici attivati, del programma degli stessi (con indicazione della date di svolgimento delle attività e descrizione delle iniziative), comprensivo anche dei nominativi degli studenti partecipanti alle diverse iniziative.

Nella seduta del 21 ottobre 2016, il Nucleo ha inoltre approvato la propria relazione sul conto consuntivo 2015 (art. 5, commi 22 e 23, Legge 537/93). In relazione all'esercizio 2015 il Nucleo di Valutazione ha preso atto con favore:

- del risultato positivo conseguito nel 2015, imputabile essenzialmente alla differenza tra proventi e costi operativi;
- del rispetto delle soglie di spesa del personale e di indebitamento come pure delle misure di contenimento della spesa pubblica (verificato dal collegio dei revisori);
- dell'ottima performance conseguita dall'Ateneo in relazione all'assegnazione del FFO a cui hanno contribuito in modo determinante l'utilizzo del costo standard per studente nell'attribuzione del 25% della quota base e soprattutto la quota premiale;
- per quanto riguarda la summenzionata quota premiale, della performance molto buona riferita alla ricerca (nella quale Ca' Foscari rappresenta l'1,23% del totale sistema degli Atenei) e ottima relativamente all'internazionalizzazione della didattica (con una quota del 3,30% del totale sistema Atenei).

A fronte di questi elementi nettamente positivi il Nucleo di Valutazione ha segnalato, come elemento su cui riflettere, la performance dell'Ateneo nell'indicatore sulla produttività scientifica dei nuovi reclutati, in quanto rappresenta l'indicatore meno positivo nell'assegnazione della quota premiale. Con riguardo inoltre al limite previsto in materia di contribuzione studentesca, ha suggerito di porre in atto delle azioni correttive al fine di evitare il superamento del vincolo del 20% stabilito dalla normativa.

Il Nucleo ha rilevato positivamente che l'Ateneo abbia realizzato, come già raccomandato negli anni scorsi, la Giornata della Trasparenza, che si è tenuta a Ca' Foscari il 4 aprile 2016 e che ha visto la partecipazione di rappresentanti del Dipartimento della Funzione Pubblica, dell'ANAC e dell'ANVUR. I materiali presentati durante la giornata sono stati pubblicati nel sito web di Ateneo all'indirizzo <http://www.unive.it/pag/14482/>.

Ricordiamo inoltre che, già nel 2014, il Nucleo ha provveduto anche a valutare il Codice di comportamento di Ateneo, secondo la delibera ANAC n.75/2013). Sulla base della citata delibera, il Nucleo in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ha dato parere obbligatorio nell'ambito della procedura di adozione del codice, verificando che il codice fosse conforme a quanto previsto nelle linee guida della Commissione. Il Nucleo ha effettuato questa analisi in data 17 febbraio 2014.

Ricordiamo inoltre che nel 2014 e nel 2015 il Nucleo ha inoltre avviato l'indagine sul benessere organizzativo ex comma 5, art.14, D.Lgs. n.150/2009 (ora abrogato), secondo lo schema ANAC. In base al comma 5, art.14 del D.Lgs. n.150/2009, infatti, il Nucleo, in qualità di Organismo indipendente di valutazione della performance, "cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale...". Per quanto riguarda in generale i risultati, il giudizio medio dei dipendenti risultava positivo sull'aspetto del benessere organizzativo e sulla valutazione del superiore gerarchico, ma risultava critico sul grado di condivisione del sistema di valutazione. A livello di ambito indagato, il Nucleo rileva come le criticità segnalate dai dipendenti sono relative a equità dell'Amministrazione, carriera, contesto lavorativo, organizzazione, performance e funzionamento del sistema. Si segnala invece come molto positivo il giudizio dei dipendenti relativo all'ambito discriminazioni. I risultati in dettaglio delle indagini sono pubblicati nel sito di Ateneo (<http://www.unive.it/pag/10749/>).

Alla luce di quanto sopra riportato di seguito si riportano alcune riflessioni indicando i punti di forza e le aree di miglioramento, seguendo le Linee Guida ANVUR 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione e riprendendo comunque i contenuti sopra riportati.

## 2.1. 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***

Dall'analisi della documentazione relativa all'anno 2016, emerge un grado di integrazione tra tutti i documenti di pianificazione elevato. Il "Piano Integrato 2016", recependo le linee guida dell'ANVUR, integra in un solo documento gli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza contenuti nei rispettivi documenti programmatici e definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura dell'Amministrazione in accordo con le sei linee strategiche di Ateneo. L'Ateneo, anche negli anni precedenti e in anticipo rispetto alla normativa nazionale, aveva avuto l'esigenza di cercare di integrare in un solo documento i vari documenti di programmazione, dandone una logica unitaria, sia a livello formale che sostanziale. Un punto di attenzione segnalato dal Nucleo è relativo al numero alto di obiettivi, che risulta elevato anche nel piano integrato 2016 (pari a 265 obiettivi).

Nel dicembre 2016 si è concluso il processo di pianificazione strategica che ha portato all'elaborazione di un nuovo Piano Strategico d'Ateneo. Il Piano Strategico è stato il risultato di un processo di programmazione e condivisione avviato nel luglio 2015 e che ha visto, nel corso della sua realizzazione, il coinvolgimento attivo dei Prorettori e interazioni con i Direttori dei Dipartimenti e con i Dirigenti utili per far emergere osservazioni, suggerimenti, richieste di chiarimento e sollecitare riflessioni. Durante il processo di elaborazione sono stati organizzati incontri di presentazione delle linee programmatiche e degli elementi caratterizzanti del Piano Integrato 2017-2019 con il Personale Tecnico-Amministrativo e CEL volti ad accogliere proposte e suggerimenti. Il Piano Strategico identifica 5 obiettivi strategici suddivisi in policy e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi operativi definiti dal Piano Integrato, in un'ottica integrata con le prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità. Per quanto riguarda il collegamento con la dimensione economico-finanziaria, il Direttore generale con proprio decreto ha allocato il budget ai centri di responsabilità e ne ha definito le modalità di utilizzo per l'esercizio 2017. Il budget è stato attribuito per il mantenimento delle attività correnti e per lo sviluppo degli obiettivi definiti nelle strategie degli Organi di Governo. Elemento qualificante del Ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. La Pianificazione non riguarda, infatti, la semplice fissazione di obiettivi generali e la loro successiva articolazione in obiettivi di performance ed individuali da assegnare alle strutture e ai dipendenti. È evidente di per sé che tali obiettivi devono essere messi in relazione con le risorse finanziarie disponibili partecipando, così, al Ciclo di pianificazione. Per l'esercizio 2017, in sede di presentazione degli obiettivi, è stato chiesto alle strutture di quantificare le risorse necessarie al perseguimento degli obiettivi stessi. Nel piano integrato di Ateneo viene presentata una tabella sintetica contenente i budget delle strutture per la realizzazione degli obiettivi di performance e strategici, sia per le policy di diretta attuazione degli obiettivi strategici sia per i budget stanziati per gli obiettivi di performance non direttamente correlati ad una policy, ma che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo strategico.

### ***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)***

Nel corso del 2012 l'Amministrazione è stata oggetto della mappatura ACE (Attività, Competenze, Esperienze), che ha reso possibile evidenziare tutti i suoi processi interni. Con l'entrata in vigore della L. n. 190/2012, l'Ateneo ha avviato la valutazione completa dei rischi insiti in tali processi. Il risultato finale della mappatura (44 processi con attività a rischio di cui 23 a rischio basso e 11 a rischio medio) ha permesso di procedere ad una prima riduzione dei rischi considerati più elevati. Successivamente, con l'adozione del Piano Nazionale Anticorruzione, grazie all'applicazione di quanto previsto nell'allegato 5 per ottenere una valutazione complessiva di rischio per ogni



processo analizzato, è stato possibile un intervento più mirato per ridurre i tre rischi emersi come più elevati.

L'Università Ca' Foscari Venezia non ha mai presentato rischi elevati legati ai processi analizzati, per cui gli interventi apportati sono stati mirati ad un abbassamento ulteriore della soglia già bassa del rischio.

Nel corso del 2015, terzo anno di adozione di un PTCP, si è cercato di affinare la capacità di ridurre maggiormente i rischi, procedendo inoltre con interventi perfezionatori delle attività avviate in anni precedenti. Il 2016 ha segnato, infine, grazie al nuovo Piano Nazionale Anticorruzione, un momento di ulteriore affinamento dell'azione di prevenzione della corruzione per Ca' Foscari. Per la mappatura dei processi attuati dall'amministrazione si sono seguite le linee guida per le 4 Aree Generali insieme a quelle specifiche dell'Università (Aree generali: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Incarichi e nomine; Affari legali e contenzioso. Aree specifiche dell'Università: didattica e ricerca), basandosi su quella proposta dal progetto Good Practice del Politecnico di Milano. Ogni Area ha avuto così a disposizione un format contenente i processi di pertinenza con le relative indicazioni per il calcolo del rischio corruzione. L'Ateneo ha seguito il seguente iter, individuando i processi a rischio e le responsabilità relative.

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

Si ricorda che, già nel 2012, a seguito della stesura del precedente Piano Strategico, l'Ateneo aveva già deciso di attuare il processo di pianificazione triennale anche dei Dipartimenti e delle Scuole, in accordo con le linee di indirizzo del piano di Ateneo. I Dipartimenti avevano quindi proceduto con la stesura dei loro piani triennali 2012-2014, documenti che erano stati analizzati dal Nucleo di valutazione, in vista della loro stesura definitiva (<http://www.unive.it/pag/11165/>).

A seguito dell'approvazione del piano strategico di Ateneo 2016 - 2020, ai Dipartimenti è stato richiesto di declinare il proprio piano triennale di sviluppo rispetto alle linee strategiche di Ateneo secondo un format presentato anche al Nucleo nella seduta del 22 luglio 2016. I Dipartimenti hanno quindi proceduto ad una prima stesura dei piani stessi, che è stata analizzata dal gruppo dei Prorettori, integrata con il Presidio di Qualità di Ateneo. A seguito di questa lettura e delle conseguenti audizioni dei singoli Dipartimenti, che hanno impegnato l'Ateneo nel mese di febbraio 2017, è stato rivisto il format ed è stata richiesta una ulteriore stesura da parte dei Dipartimenti. Il Nucleo di Valutazione, su richiesta del Rettore, ha quindi analizzato a maggio 2017 i piani di sviluppo dei Dipartimenti 2016-2018, pervenuti a fine marzo 2017, come sopra riportato.

Il "Piano Integrato 2016", a conferma di una procedura consolidata da parecchi anni in Ateneo, definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura, comprese le strutture decentrate, in accordo con le linee strategiche di Ateneo. In particolare nel processo di definizione degli obiettivi, che ha visto coinvolti tutti i responsabili delle strutture, è stata operata una distinzione tra gli obiettivi secondo la seguente classificazione:

- obiettivi operativi propriamente detti: sono gli obiettivi di cui ciascuna Struttura è direttamente responsabile, e consistono negli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza assegnati. Rientrano tra questi gli obiettivi comuni dei Dipartimenti, delle Scuole e dei Centri d'Ateneo.
- obiettivi specifici di Dipartimenti, Scuole e Centri. Sono obiettivi individuati autonomamente (e discussi insieme) e concorrono alla valutazione della performance organizzativa, d'intesa con il Direttore delle singole Strutture.
- obiettivi condivisi, ai quali è stata data, quest'anno, una maggiore attenzione. Per tali obiettivi, a fronte di una Struttura responsabile, sono individuate anche le Strutture che concorrono al perseguimento del medesimo obiettivo, le quali saranno, quindi, corresponsabili del risultato finale ottenuto.

Un'esigenza dell'Ateneo, consolidata negli anni, è stata infatti quella di coinvolgere i dipartimenti nella performance organizzativa, anche con la stesura dei loro piani triennali. La performance organizzativa dei Dipartimenti, delle scuole e del Collegio Internazionale sarà calcolata tenendo conto, oltre che della performance dell'Ateneo, anche di indicatori legati alla ricerca, alla didattica, all'internazionalizzazione e alla gestione efficiente (si veda in tal senso anche il nuovo Sistema d'Ateneo di Pianificazione, Controllo e Valutazione).

**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.)**

Il Piano Strategico<sup>27</sup> identifica 5 obiettivi strategici suddivisi in policy e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi operativi definiti dal Piano Integrato, in un'ottica integrata con le prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità. Gli obiettivi strategici 2016 – 2020 sono:

1. Promuovere una ricerca d'impatto - Ricerca
2. Creare un'esperienza trasformativa di studio - Didattica
3. Acquisire una dimensione internazionale - Internazionalizzazione
4. Agire da catalizzatore di innovazione - Engagement
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile - Sostenibilità

Gli Obiettivi operativi contenuti nel Piano Integrato, derivano, tanto dalla pianificazione in termini di performance, quanto dai Piani e Programmi in materia di anticorruzione, trasparenza e sostenibilità (v. tabella seguente). È importante sottolineare la trasversalità che caratterizza molti obiettivi che concorrono al perseguimento di diverse finalità (che possono essere, in altri termini, volti contemporaneamente al miglioramento dell'efficienza, ad una maggiore trasparenza e a migliorare la sostenibilità dell'Ateneo).

**TRASVERSALITÀ DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE**

<b>Performance</b>	<b>Organizzativa</b>	<b>Individuale</b>	<b>Totale</b>
Obiettivi di Performance	97	123	220
di cui Obiettivi anche di sostenibilità	5	12	17
di cui Obiettivi anche di trasparenza	32	25	57
di cui Obiettivi anche di prevenzione della corruzione	5	2	7

È stata prevista inoltre la possibile condivisione di un obiettivo tra due o più strutture (con struttura capofila e altre strutture coinvolte) e la presenza di obiettivi comuni tra diverse strutture. Il Piano prevede anche per il triennio 2017-2019 degli obiettivi comuni tra le diverse strutture come quelli tesi a migliorare la customer satisfaction o a definire degli accordi di servizio (SLA – service level agreements) e un piano di miglioramento dei servizi resi dalle strutture sia verso i clienti esterni che verso quelli interni.

Per ogni obiettivo strategico vengono previsti un numero variabile di obiettivi operativi, a cui sono stati riferiti una struttura capofila, con indicatori e target distinto per i tre futuri esercizi (2017-2018-2019). Ove possibile è stato indicato anche il valore baseline dell'indicatore.

<sup>27</sup> Il Piano Strategico d'Ateneo è pubblicato nel sito web nella sezione Home / Ateneo / Chi siamo / Piano strategico 2016- 2020

***e. Qualità degli 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)***

L'Ateneo nei primi mesi del 2017 ha aggiornato il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, anche tenendo conto delle osservazioni formulate dal Nucleo. Il Nucleo ha apprezzato in particolare che la performance risultasse opportunamente suddivisa in 3 livelli separati (performance istituzionale, organizzativa, individuale del personale). In merito alla performance individuale il Nucleo ha visto positivamente come l'Ateneo continui a proporre la valutazione individuale per tutte le categorie di personale. Si è raccomandato che per la performance del Direttore Generale si verifichi la piena coerenza, anche negli aspetti di dettaglio, tra quanto riportato nella revisione e nella delibera del Consiglio di Amministrazione n. 102 dell'11 luglio 2014, relativa al Modello di Valutazione dell'attività dei Dirigenti apicali. Non essendo comunque ancora applicato il nuovo sistema, i punti di forza e debolezza (e quindi anche la qualità del sistema di valutazione della performance individuale) potranno emergere solo una volta terminata la fase di valutazione.

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

Nella definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori l'Ateneo fa riferimento all'art.5 comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009 che indica alcune importanti caratteristiche degli obiettivi che devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività; specifici e misurabili;
- di stimolo per un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- temporalmente determinati;
- commisurati a valori di riferimento;
- confrontabili ai livelli di tendenza della PA almeno per il triennio precedente;
- correlati alle risorse disponibili.

Inoltre, l'attendibilità della rappresentazione implica la verificabilità ex post della correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Nel Piano Integrato 2017-2019 gli obiettivi operativi, che vengono definiti su base annuale, sono coerenti con quelli strategici.

Ricordiamo che il Piano Integrato 2017-2019 è stato elaborato tenendo conto di quanto scaturito dal processo di programmazione avviato negli ultimi mesi del 2016 e rivisto per renderlo maggiormente coerente con il Piano strategico di Ateneo. Il Piano potrà essere rivisto entro l'estate, assestando gli obiettivi assegnati alle strutture, anche in considerazione che il cambio del Direttore Generale a gennaio 2017.

Si segnala inoltre, sia nel nuovo Sistema d'Ateneo di Pianificazione, Controllo e Valutazione, sia nella pianificazione dei dipartimenti, la presenza di un forte collegamento con gli indicatori del DM987/2016.

***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)***

Il Nucleo nel 2014 e nel 2015 ha avviato l'indagine sul benessere organizzativo ex comma 5, art.14, D.Lgs. n.150/2009, secondo lo schema ANAC. Tale questionario è stato indirizzato, scegliendo la modalità di somministrazione on-line, al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato (521 soggetti), al personale tecnico amministrativo a tempo determinato (40 soggetti) e ai collaboratori esperti linguistici (79 soggetti), per un totale di 640 unità. I questionari validi, utilizzati nell'elaborazione dei risultati, sono risultati pari a 377, per un tasso di copertura pari al 58,9%. Per

quanto riguarda in generale i risultati, il giudizio medio dei dipendenti risultava positivo sull'aspetto del benessere organizzativo e sulla valutazione del superiore gerarchico, ma risultava critico sul grado di condivisione del sistema di valutazione (che come abbiamo stato indicato sopra, è stato modificato nel 2017). A livello di ambito indagato, il Nucleo rileva come le criticità segnalate dai dipendenti sono relative a equità dell'Amministrazione, carriera, contesto lavorativo, organizzazione, performance e funzionamento del sistema. Si segnala invece come molto positivo il giudizio dei dipendenti relativo all'ambito discriminazioni. I risultati in dettaglio delle indagini sono pubblicati nel sito di Ateneo (<http://www.unive.it/pag/10749/>).

L'Ateneo inoltre effettua annualmente una rilevazione via web sulla didattica e sui servizi somministrato agli studenti a partire dal secondo anno. Il questionario annuale 2016 è diviso in cinque sezioni:

- A. la struttura e le attrezzature didattiche;
- B. servizi agli studenti;
- C. il carico di lavoro, orari, calendario esami;
- D. altre informazioni (informazioni generali dello studente, residenzialità; altri servizi);
- E. Ca' Foscari sostenibile

Il grado di copertura dell'indagine 2016 è stata pari al 55,4%.

L'Ateneo partecipa inoltre da alcuni anni al progetto Good Practices coordinato dal Politecnico di Milano, con l'obiettivo di individuare, attraverso un processo di benchmarking con altre Università, le aree di forza su cui puntare e gli aspetti che devono ancora essere migliorati per quanto riguarda i servizi di supporto offerti dall'amministrazione. Una parte del progetto è dedicata all'efficienza percepita e prevede la somministrazione di questionari a seconda dalle diverse tipologie di utenti (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti).

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

Il Piano integrato viene inviato al Nucleo di Valutazione dopo l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione, al fine di attestare l'avvio del ciclo annuale della performance. Si sottolinea come a Ca' Foscari, il Nucleo nel suo operato abbia sempre avuto una forte tradizione di intensi scambi con la Direzione Generale e gli altri organi di Ateneo, sia in tema di performance che sulle attività relative all'assicurazione della qualità: queste azioni, oltre a dare attuazione a quanto previsto dalla legge hanno l'obiettivo finale del miglioramento dell'istituzione. Questi rapporti sono stati sistematici e continui nel corso degli ultimi anni; a questo si affiancano incontri periodici con i responsabili dei servizi amministrativi, per discutere insieme sulle loro attività e su possibili aree di miglioramento, in ottica AVA. In particolare il Nucleo ha rilevato che in Ateneo il livello dei singoli servizi è molto buono e sono presenti iniziative di ottimo livello, ma non sia presente un'adeguata integrazione e valorizzazione delle stesse nel processo AVA.

Nel processo di adozione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sono stati effettuati diversi incontri tra il Nucleo, il Direttore Generale e il Dirigente del Servizio di Pianificazione e Valutazione, come già evidenziato nel resto del documento. Il Nucleo di Valutazione è disponibile a dare un parere sui contenuti metodologici del Piano prima della sua approvazione simmetricamente a quanto ha fatto per i piani triennali di sviluppo.

#### ***i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR)***

Non è stato ricevuto il feedback sulla pianificazione della performance 2017-19.

## 2.2. 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***

La valutazione degli obiettivi avviene a Ca' Foscari con l'ausilio di un applicativo on line che consente alle figure coinvolte nei processi di organizzazione, coordinamento e valutazione del personale, di pianificare e gestire con maggior regolarità le tempistiche di calcolo dei dati richiesti, sia relativamente al monitoraggio quadrimestrale degli obiettivi assegnati che alla compilazione delle schede annuali di valutazione del personale. Lo sviluppo della procedura e la sua revisione hanno l'obiettivo di proporre uno strumento gestionale innovativo che integra tre funzionalità fondamentali: la descrizione e il controllo dello stato di avanzamento dei progetti, la possibilità di evidenziare e correggere eventuali criticità organizzative, e, infine, la funzionalità che offre la precompilazione di parte dei campi presenti nelle schede annuali di valutazione del personale, in particolare della sezione relativa all'elenco degli obiettivi assegnati. Dal punto di vista pratico, una volta stabilito per ogni singolo obiettivo il processo ad esso collegato, è possibile assegnare un target annuale o triennale e il personale a cui ne è affidata la realizzazione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi 2016 è incluso nella Relazione sulla Performance 2016 approvata dal Consiglio di Amministrazione il 9 giugno 2017. Il Nucleo si riserva di esprimere ulteriori osservazioni in occasione della relativa validazione.

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

Il processo prevede l'autovalutazione del raggiungimento dell'obiettivo da parte del superiore gerarchico. Il Nucleo ha suggerito più volte in Ateneo di curare l'implementazione dei documenti programmatici strutturando delle fasi di monitoraggio e conseguente aggiornamento dei piani stessi, in un'ottica di riesame. In tal senso si vede positivamente quanto pubblicato nel sito web di Ateneo, all'indirizzo <http://www.unive.it/pag/18737/>, in cui sono riportate le percentuali di realizzazione degli obiettivi del Piano strategico di Ateneo. Il Nucleo ha suggerito quindi che un analogo processo venga attuato anche per la pianificazione dei Dipartimenti.

### ***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***

Nell'anno 2016 e nei primi mesi del 2017 l'Università Ca' Foscari è stata interessata da diversi fattori (esogeni ed endogeni) che ne hanno influenzato i processi di pianificazione. In primis nel 2016 ricordiamo l'adozione del nuovo Piano Strategico d'Ateneo 2016-2020, che è derivato da un processo di programmazione e condivisione avviato nel luglio 2015 e che ha visto un coinvolgimento attivo dei principali attori dell'Ateneo. Altro fattore significativo è stata la nomina del nuovo Direttore Generale a gennaio 2017.

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

Il Nucleo si riserva di esprimere considerazioni in merito ai risultati di performance relativi al 2016, dopo aver analizzato la relazione sulla performance 2016. Detta relazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione il 9 giugno 2017. Da una prima analisi degli obiettivi di performance perseguiti dalle singole strutture dell'Ateneo nel 2016, il Nucleo rileva positivamente che la relazione segnala il mancato raggiungimento di alcuni obiettivi. La presenza di obiettivi non raggiunti, infatti, consente di apprezzare il carattere non formale del sistema e la presenza di obiettivi sfidanti.

***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***

Elemento qualificante del Ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. Gli obiettivi sono messi in relazione con le risorse finanziarie disponibili e al personale (in termini di FTE). Ricordiamo che per l'esercizio 2017, in sede di presentazione degli obiettivi, è stato chiesto alle strutture di quantificare le risorse necessarie al perseguimento degli obiettivi stessi. Nel piano integrato di Ateneo viene presentata una tabella sintetica contenente i budget delle strutture per la realizzazione degli obiettivi di performance e strategici, sia per le policy di diretta attuazione degli obiettivi strategici, sia per i budget stanziati per gli obiettivi di performance non direttamente correlati ad una policy, ma che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo strategico. E' intenzione dell'Ateneo legare maggiormente la dimensione finanziaria alla performance di Ateneo, anche prevedendo tempistiche uniformi tra approvazione del bilancio di previsione e piano integrato.

Il Nucleo si riserva di esprimere ulteriori considerazioni in merito ai risultati di natura finanziaria, dopo aver analizzato la relazione sul consuntivo 2016 (approvata dal Consiglio di Amministrazione il 9 giugno 2017).

Il Nucleo di Valutazione, come lo scorso anno e secondo quanto previsto dall'art. 5 comma 21 della legge 537/1993, procederà con un'analisi e una relazione specifica al bilancio consuntivo (si veda <http://www.unive.it/pag/11208/>).

***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)***

L'Ateneo rileva annualmente le opinioni degli studenti, i cui risultati sono utilizzati nell'ambito del sistema AVA per migliorare le aree in cui vengano rilevate criticità. Come già detto sopra, l'Ateneo inoltre effettua annualmente una rilevazione via web sulla didattica e sui servizi somministrato agli studenti a partire dal secondo anno.

La rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico è stata effettuata nel 2014 e nel 2015 nell'ambito dell'indagine sul benessere organizzativo (<http://www.unive.it/pag/10749/>). In particolare la valutazione del superiore gerarchico il giudizio medio dei dipendenti risultava positivo.

Vengono inoltre somministrati i questionari, nell'ambito del progetto Good Practice, sull'efficienza percepita rivolta a docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti.

Ricordiamo inoltre che il Piano Integrato 2017-2019 prevede degli obiettivi comuni tra le diverse strutture come quelli tesi a migliorare la customer satisfaction o a definire degli accordi di servizio (SLA – service level agreements) e un piano di miglioramento dei servizi resi dalle strutture sia verso i clienti esterni che verso quelli interni.

### 2.3. In vista dei cicli successivi

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

- i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma);
- ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.);
- iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).

Con proprio decreto il Direttore generale n. 4/2017 ha allocato il budget ai centri di responsabilità e ne ha definito le modalità di utilizzo per l'esercizio 2017. Il budget è stato attribuito per il mantenimento delle attività correnti e per lo sviluppo degli obiettivi definiti nelle strategie degli Organi di Governo.

Con riferimento alla distribuzione del budget, l'organizzazione è stata suddivisa tra Dipartimenti, Centri, Scuole e Sistema Bibliotecario di Ateneo. A questi si affianca l'Amministrazione Centrale, la quale a sua volta è stata suddivisa nei seguenti centri di costo:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Servizi Istituzionali (Sist)
- Servizio di Pianificazione e Valutazione (Spv)
- Area Bilancio e Finanza (Abif)
- Area Didattica e Servizi Agli Studenti (Adiss)
- Area Ricerca (Aric)
- Area Risorse Umane (Aru)
- Area Servizi Immobiliari e Acquisti (Asia)
- Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (Asit)
- Servizio Attività Culturali

Per l'organizzazione si rimanda anche a quanto previsto nello Statuto di Ateneo (<http://www.unive.it/pag/8144/>).

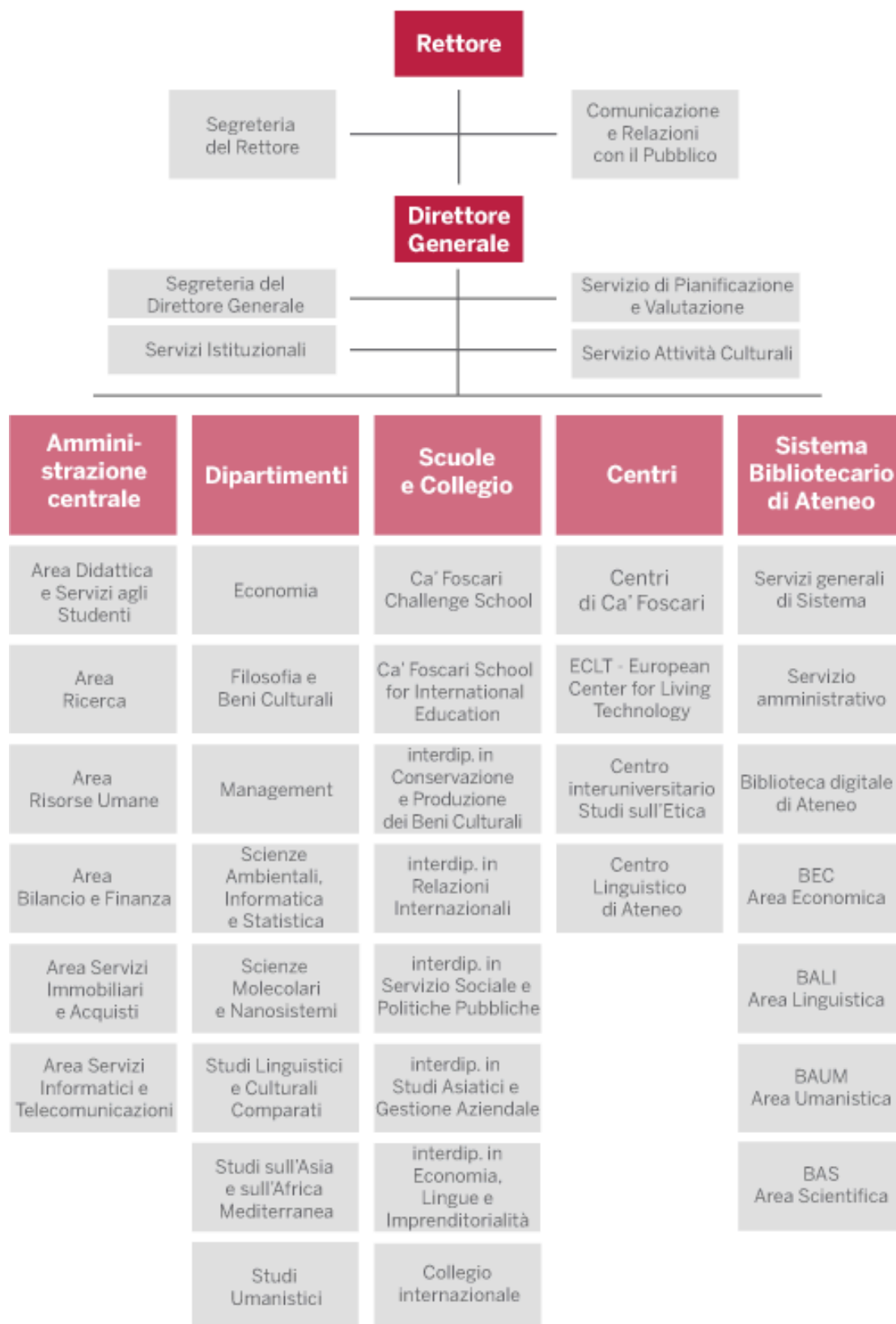


Figura 1 - Organizzazione dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale al 31/12/2016



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

Questo Nucleo suggerisce un'attenta riflessione sui punti seguenti.

- È necessario sollecitare e sostenere l'integrazione con la pianificazione economico-finanziaria, intervenendo, ad esempio, sulle scadenze dei diversi strumenti di pianificazione – budget e piano integrato in primis – per ottenerne il progressivo allineamento.
- È necessario sollecitare e sostenere l'integrazione con il sistema AVA; molto, infatti, può essere fatto sul fronte degli obiettivi in particolare con riferimento alla performance organizzativa, portando le strutture decentrate e la sede centrale ad un'ottica d'insieme finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni.
- È importante che ANVUR tenga conto della eterogeneità di esperienze tra atenei evitando di imporre adempimenti meramente notarili o indicazioni standardizzate che rischiano di essere interpretate in chiave adempimentale.
- Infine, è auspicabile l'integrazione del ciclo della Performance con la valutazione del Direttore Generale, in merito alla quale i Nuclei sono chiamati a svolgere, in qualità di OIV, il ruolo attribuito dal D.Lgs. 150/2009. Stupisce in proposito che ANVUR non si sia mai adoperata al fine di facilitare lo scambio di esperienze su questo specifico compito a carico dei Nuclei.

## Terza sezione – Raccomandazioni e suggerimenti

In conclusione si riprendono qui alcune considerazioni precedentemente già esposte al fine di richiamarne l'importanza e facilitarne la lettura.

L'anno 2016 e i primi mesi del 2017 hanno visto l'Ateneo proseguire il proprio cammino per promuovere la cultura della qualità e sviluppare un sistema di assicurazione della qualità in linea con i requisiti adottati a livello nazionale. Nelle sezioni precedenti si è dato riscontro a diverse attività del Nucleo di Valutazione promosse in ordine alla verifica dello stato dell'AQ nell'Ateneo, nei corsi di studio e nei Dipartimenti.

L'evento più significativo per quanto riguarda l'AQ nel 2016 è certamente rappresentato dalla riconfigurazione del Presidio della Qualità.

In data 11 maggio 2016 il Nucleo di Valutazione, a seguito delle evidenze raccolte nei mesi precedenti, ha ritenuto di esprimere le seguenti raccomandazioni al vertice di Ateneo:

- dare al Presidio una composizione più snella in grado di operare efficacemente per assicurare la realizzazione dei monitoraggi dei CdS e degli adempimenti relativi alla AQ a livello di Ateneo e nei CdS, anche valutando l'opportunità dell'inserimento di uno studente;
- attivare, anche tramite forme di raccordo, un coordinamento forte con gli organi di governo e, in particolare con Rettore e Prorettori, di modo che il Presidio possa operare sulla base degli indirizzi dei vertici dell'Ateneo;
- dotare il Presidio di un adeguato e permanente supporto tecnico che possa dare piena operatività all'organo stesso.

A fronte di tali raccomandazioni il Rettore ha deciso di mutare la composizione del Presidio. Dopo undici mesi dalla nomina del nuovo Presidio, avvenuta il 09 novembre 2016, il Nucleo di Valutazione ha potuto accertare un'accelerazione importante nelle attività promosse dal Presidio e la piena assunzione da parte dell'organo di una funzione propulsiva nel funzionamento del sistema di AQ dell'Ateneo, dei corsi di studio e dei Dipartimenti. Sulla base delle audizioni effettuate con lo stesso Presidio, della documentazione acquisita e dei riscontri avuti tramite le audizioni ai corsi di studio e ai Dipartimenti il Nucleo di Valutazione ritiene che il Presidio stia svolgendo il proprio compito con energia e determinazione in termini di AQ, facendosi carico di un programma intenso e capillare di iniziative. Il Nucleo raccomanda alla Direzione Generale di verificare che il rafforzamento dell'ufficio di supporto programmato per l'autunno 2017 garantisca al Presidio una piena capacità operativa affinché l'Organo possa portare a termine le numerose e opportune attività avviate.

Per quanto riguarda i corsi di studio, il 2016 e la prima parte del 2017 hanno rappresentato, per via della transizione da AVA ad AVA 2, un anno di passaggio. Tuttavia le evidenze raccolte nelle audizioni e dall'esame delle relazioni delle CPDS hanno permesso di riscontrare un miglioramento diffuso rispetto all'anno precedente. Passi avanti rilevanti si sono riscontrati:

- nella consultazione delle parti sociali;
- nella predisposizione dei Syllabus dei corsi;
- nella partecipazione degli studenti negli organi di AQ;
- nella diffusione dei dati relativi agli esiti dei questionari degli studenti all'interno delle CPDS.

In generale il Nucleo di Valutazione sottolinea il clima positivo con cui, malgrado il consistente carico accademico e amministrativo che i Dipartimenti sostengono, le strutture Dipartimentali e i loro rappresentanti hanno accolto i temi dell'AQ.

Si segnala positivamente come l'Ateneo abbia già richiesto ai corsi che intendono modificare l'ordinamento didattico per l'anno accademico 2018/2019 di redigere il documento di riesame ciclico e che sia intenzione dell'Ateneo estendere questa richiesta a tutti i corsi dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la ricerca i dati mostrano un Ateneo con risultati mediamente molto buoni, che il Nucleo di Valutazione si riserva di approfondire nell'ambito del programma di audizioni dei Dipartimenti avviato. Si rileva molto positivamente la performance nel processo dei Dipartimenti di eccellenza: di 8 Dipartimenti di Ateneo 7 sono stati inclusi tra i 350 finanziabili e 2 Dipartimenti hanno ottenuto un valore di ISPD pari a 100.

L'avvio dei piani di sviluppo dei Dipartimenti, se condotto con attenzione evitando derive di appesantimento amministrativo, rappresenta un'importante opportunità per mettere in atto un sistema di programmazione delle strategie di Dipartimento in coerenza con quelle di Ateneo e di monitoraggio e analisi dei risultati delle attività dipartimentali.

Il Nucleo di Valutazione intende proseguire le proprie attività come indicato nel paragrafo 1.6: particolare rilevanza avranno a questo proposito le attività di audizione dei Dipartimenti e dei corsi di studio e l'esame delle relazioni delle CPDS, intesi come momenti di verifica del loro operato ma anche di stimolo al miglioramento e diffusione della cultura della qualità.

Se l'Ateneo risulta ben avviato in un percorso di attuazione e miglioramento del proprio sistema di AQ di didattica e ricerca, il Nucleo di Valutazione vuole richiamare l'attenzione su alcune aree di miglioramento come di seguito elencate.

- All'interno dei Dipartimenti occorre promuovere e istituzionalizzare meccanismi e momenti dedicati per la discussione e il recepimento delle indicazioni formulate dalle CPDS e delle raccomandazioni formulate durante le audizioni effettuate dal Nucleo di Valutazione. In tali momenti il Nucleo di Valutazione raccomanda di coinvolgere almeno un rappresentante del Presidio della Qualità.
- L'analisi da parte delle CPDS deve indagare le cause sottese di eventuali punti di debolezza. È stato in proposito sottolineato alle CPDS che "qualora la CPDS ravvisi criticità, come opportuno, la stessa Commissione si deve attivare per circostanziare il fenomeno ed individuare/proporre soluzioni attuabili. In presenza di criticità è inoltre opportuno che la CPDS attui un processo successivo di monitoraggio delle azioni intraprese, identificandone responsabilità e attori. A questo proposito si invita il Dipartimento ad individuare momenti documentati di esame dei contenuti della relazione della CPDS e delle segnalazioni che in corso dell'anno arrivino dalla stessa. A fronte di criticità sollevate dalla CPDS, il Dipartimento deve individuare responsabilità e tempi per le azioni intraprese".
- La gestione dell'AQ nei corsi di studio e nelle CPDS deve essere sempre connessa a una considerazione attenta degli indicatori sull'andamento del corso di studio (immatricolati, abbandoni, tasso di laurea, tasso di occupazione, soddisfazione degli studenti ...) al fine di assicurare un legame stretto tra AQ e livello effettivo della performance del corso di studio.
- Si raccomanda ai corsi di studio per cui i dati esaminati sembrano mettere in evidenza delle criticità, come indicato nella sezione 1.2, di dedicare attenzione nella scheda di monitoraggio e nel riesame ciclico agli aspetti segnalati, specificando puntualmente le azioni che eventualmente si ritiene di assumere. Il Nucleo di Valutazione raccomanda che il Presidio della Qualità sensibilizzi in proposito i corsi di laurea.
- Si raccomanda di avviare un'azione di verifica della sostenibilità della didattica. A questo proposito si raccomanda che il Presidio della Qualità approfondisca l'esame della DID a livello di Dipartimento e delle sue determinanti, specie in relazione ai Dipartimenti che ricorrono maggiormente a docenza a contratto. Ugualmente una riflessione attenta deve essere riservata all'utilizzo della docenza a contratto. A seguito di questi approfondimenti il Nucleo invita l'Ateneo a verificare se le attuali disposizioni siano adeguate a garantire la piena sostenibilità dell'offerta formativa non solo a livello di Ateneo ma anche nei differenti Dipartimenti.
- Nel caso si intenda procedere alla trasformazione di corsi optando per scegliere come lingua di erogazione l'inglese, si raccomanda all'Ateneo una attenzione particolare alla

preparazione dei docenti ad erogare gli insegnamenti in lingua inglese anziché in italiano, anche attivando opportune iniziative di supporto e sostegno per i docenti.

- In relazione a profili professionali in uscita e monitoraggio dell'efficacia dei percorsi formativi il Nucleo invita l'Ateneo a potenziare il proprio operato e raccomanda al Presidio della Qualità di attivarsi perché l'Ateneo stesso operi in questa direttrice.
- Per quanto riguarda l'andamento della produzione scientifica il Nucleo di Valutazione, pur consapevole che una percentuale del 2% di improduttivi è fisiologica e può essere connessa a situazioni personali problematiche, raccomanda un monitoraggio attento di questi dati e l'invio, sempre da parte del Presidio, di comunicazioni a coloro che non presentano pubblicazioni e ai relativi Direttori di Dipartimento per invitarli a intraprendere iniziative per tornare produttivi.
- Si raccomanda di rafforzare la cultura dell'assicurazione della qualità, ben presente nei vertici di Ateneo, che viceversa nelle strutture amministrative (in particolare quelle a supporto di didattica e ricerca) pare avere ancora spazi di miglioramento. Il Nucleo, constatando come si tratti di strutture con importanti e consolidate competenze specifiche e standard di servizio molto buoni, raccomanda un loro pieno coinvolgimento nei processi di AQ e l'assunzione da parte di queste strutture di un ruolo attivo e propositivo, passando da una logica push (di mera risposta alle richieste del Presidio della Qualità o di altri organi con responsabilità nella gestione dell'AQ) a una logica pull dove anche le strutture amministrative si fanno promotrici in ogni attività dei principi di AQ e assumono iniziative (in stretto coordinamento con Presidio) per supportare, sostenere e promuovere l'AQ stesso.
- In relazione all'adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica, il Nucleo di Valutazione, pur consapevole delle complessità che l'Ateneo trova nell'operare in una città come Venezia e riscontrando positivamente gli ingenti investimenti effettuati sulle infrastrutture, non ritiene sufficiente in ottica di AQ la capacità dell'Ateneo di dare evidenza del livello di adeguatezza delle strutture. Il Nucleo di Valutazione ha riscontrato direttamente questa lacuna in occasione dell'istituzione dei nuovi corsi di laurea, dove la valutazione dell'adeguatezza infrastrutturale viene affidata ad autodichiarazioni. Il Nucleo di Valutazione raccomanda che questo tema diventi oggetto di attenzione da parte del Presidio della Qualità e che l'Ufficio Logistica e l'Area Servizi Immobiliari e Acquisti assumano un ruolo attivo e protagonista nella verifica e attestazione dell'adeguatezza definendo criteri e standard in proposito.

Con riferimento al ciclo di gestione della performance, nella sua accezione ampia che ricomprende anche trasparenza, anticorruzione, l'Ateneo ha operato in modo articolato e positivo. Come indicato nella seconda sezione relativa alla valutazione della performance, già effettuata a giugno 2017, il Nucleo suggerisce un'attenta riflessione sui punti seguenti.

- Sollecitare e sostenere l'integrazione con la pianificazione economico-finanziaria, intervenendo, ad esempio, sulle scadenze dei diversi strumenti di pianificazione – budget e piano integrato in primis – per ottenerne il progressivo allineamento.
- Sollecitare e sostenere l'integrazione con il sistema AVA: molto, infatti, può ancora essere fatto sul fronte degli obiettivi in particolare con riferimento alla performance organizzativa, portando le strutture decentrate e la sede centrale ad un'ottica d'insieme finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni.
- Coordinare il ciclo della performance a livello dipartimentale con i piani di sviluppo dei Dipartimenti.

Il Nucleo ribadisce inoltre le raccomandazioni formulate in ordine:

- Alla valorizzazione e comunicazione dell'attività di monitoraggio e aggiornamento del piano strategico di Ateneo.

- All'avvio delle attività di monitoraggio e aggiornamento dei piani di sviluppo dei Dipartimenti. In particolare il piano di sviluppo dei Dipartimenti rappresenta certamente un passo avanti significativo nella definizione di strategie per il miglioramento della qualità della ricerca a livello di Dipartimento e nella ricerca di coerenza nella programmazione tra livello di Ateneo e di Dipartimento. Il Nucleo di Valutazione ritiene la fase di monitoraggio e variazione dei piani molto rilevante per la piena implementazione e messa in atto degli stessi e raccomanda pertanto grande attenzione e cura a tali fasi.
- All'effettuazione di un monitoraggio rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel piano triennale.

In relazione a tali attività, data la rilevanza che essi rivestono e allo sforzo molto positivo effettuato dall'Ateneo per dotarsi di un avanzato sistema di pianificazione strategica, il Nucleo di Valutazione chiede alla Direzione Generale di continuare a ricevere aggiornamenti.

Oltre a quanto sopra riportato il Nucleo di Valutazione a seguito del D.Lgs.25 maggio 2017 n°74 che ha modificato il D.lgs. 150/09 richiama la necessità di una riflessione condivisa e un seguente intervento sulle seguenti tematiche:

- coinvolgimento utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione;
- aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione;
- potenziamento dei processi di monitoraggio delle performance in corso di esercizio e coinvolgimento in esso del Nucleo di Valutazione.

Così come richiesto da ANVUR, il Nucleo di Valutazione formula alcuni suggerimenti all'Agenzia di Valutazione. Anzitutto questo Nucleo di Valutazione ritiene importante che ANVUR tenga conto della eterogeneità di esperienze tra Atenei evitando di imporre adempimenti meramente notarili o indicazioni standardizzate che rischiano di essere interpretate in chiave adempimentale, quali ad esempio la procedura per l'attivazione dei dottorati di ricerca. Infine, è auspicabile l'integrazione del ciclo della Performance con la valutazione del Direttore Generale, in merito alla quale i Nuclei sono chiamati a svolgere, in qualità di OIV, il ruolo attribuito dal D.Lgs. 150/2009. Stupisce in proposito che ANVUR non si sia mai adoperata al fine di facilitare lo scambio di esperienze su questo specifico compito che la Legge pone a carico dei Nuclei.

## **ALLEGATI**

- **Allegato 1:** Allegato statistico
- **Allegato 2:** “Valutazione delle modalità e dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi – Anno accademico 2015/2016” Aprile 2017



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Pubblicazione a cura della

**Area Pianificazione e Programmazione Strategica**  
**Ufficio Valutazione**

Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione

Per informazioni: 041 234 8371 - [nucleo@unive.it](mailto:nucleo@unive.it)

I documenti prodotti dal Nucleo di Valutazione sono disponibili su [www.unive.it/nucleo](http://www.unive.it/nucleo)

Documento approvato nella riunione del 26 ottobre 2017

