

Università degli Studi di Napoli Federico II

Nucleo di Valutazione di Ateneo

Relazione 2005-2006-2007

Composizione del Nucleo di Valutazione

- *Prof. Claudio Baccarani (Presidente)*
- *Ing. Tito Conti*
- *Prof. Lorenzo Mangoni*
- *Prof. Lucio Nitsch*
- *Dott.ssa Paola Nucciarelli*
- *Prof. Domenico Piccolo*
- *Dott. Giancarlo Vecchi*

Sommario

Premessa.....	p.	6
1. Attrattività e dinamiche delle immatricolazioni nelle facoltà nel periodo 2001÷2006.....	p.	7
2. Le relazioni di autovalutazione dei corsi di laurea...	p.	18
2.1 L'autovalutazione dei processi formativi.....	p.	18
2.2 Le esperienze di autovalutazione dell'Ateneo Federico II.....	p.	19
2.3 Il modello utilizzato per l'autovalutazione.....	p.	20
2.4 Analisi delle relazioni di autovalutazione relative all'anno Accademico 2005-2006.....	p.	23
2.5 I punti di forza e di debolezza	p.	25
2.6 Il punto della situazione.....	p.	30
3. La performance dei corsi di laurea.....	p.	37
3.1 Introduzione.....	p.	37
3.2 Principi generali.....	p.	39
3.3 Fattori di valutazione.....	p.	40
3.4 Caratteristiche degli indicatori.....	p.	41
3.5 Ponderazione degli indicatori.....	p.	42
3.6 Indicatori proposti per la valutazione delle performance.....	p.	43
3.7 Sintesi degli indicatori e graduatoria dei Corsi di Laurea.....	p.	48
3.8 Caratteristiche dell'incentivazione a favore dei Corsi di Laurea....	p.	49
3.9 Considerazioni finali.....	p.	50
4. L'internazionalizzazione e i dottorati di ricerca.....	p.	52

5. Il modello di valutazione dei dirigenti e la sua applicazione nella Federico II.....	p. 56
5.1 Introduzione: il difficile cammino della valutazione del personale nella PA italiana.....	p. 56
5.2 La valutazione dei dirigenti nella Federico II.....	p. 58
5.3 La determinazione degli obiettivi e dei risultati attesi.....	p. 66
5.4 Procedure e strumenti per la valutazione dei risultati relativi agli obiettivi di prestazione.....	p. 67
5.5 Procedure e strumenti per la valutazione dei comportamenti direzionali e organizzativi.....	p. 69
5.6 Valutazione finale.....	p. 72
5.7 L'istituzionalizzazione del modello.....	p. 74
6. La valutazione della didattica: un tema da ridiscutere.....	p. 76
6.1 L'apprendimento come obiettivo della relazione docente-Studente.....	p. 76
6.2 La sfiducia e la necessità di controllo.....	p. 78
6.3 L'opportunità di guardare con occhi nuovi alla valutazione della didattica.....	p. 80
6.4 La mission degli atenei e la governance dell'università.....	p. 82
.....	
7. Uno sguardo ai bilanci 2005-2006-2007.....	p. 84
7.1 Premessa.....	p. 84
7.2 Alcune evidenze empiriche sui dati di bilancio degli anni 2005- 2007.....	p. 85
7.3 Alcune riflessioni sulle spese di personale.....	p. 93
7.4 Verso una maggior apertura al tessuto produttivo.....	p. 101
7.5 Riflessioni.....	p. 101
.....	
Promemoria.....	p. 104

Appendice.....	p. 108
• Allegato 1 - Guida all'autovalutazione.....	p. 109
• Allegato 2 - Lista di verifica per l'autovalutazione	p. 118
• Allegato 3 - Schede di valutazione dei dottorati di ricerca.....	p. 121
• Allegato 4 - Modelli di valutazione delle prestazioni e dei comportamenti dirigenziali.....	p. 134
• Allegato 5 - Direttive del Rettore sul miglioramento amministrativo.....	p. 135
• Allegato 6 - Il modello di valutazione dei dirigenti - La scheda utilizzata.....	p. 136
• Allegato 7 - Riflessioni sulla valutazione dei dottorati.....	p. 142
• Allegato 8 - Le dinamiche delle immatricolazioni nei corsi di studio della Federico II nel periodo 2001-2006.....	p. 144

Premessa

Le pagine che compongono questa relazione descrivono in sintesi i risultati di alcuni dei percorsi di valutazione seguiti dal Nucleo della Federico II, che ha impostato la propria attività sulla base del principio del miglioramento continuo in qualità, efficacia ed efficienza delle prestazioni.

Nel triennio considerato il Nucleo ha inteso:

- a) sviluppare una sensibilità all'autovalutazione nell'ambito dei corsi di laurea come premessa per un processo di valutazione esterna della qualità dell'offerta formativa;
- b) rivisitare i modelli di valutazione della didattica da parte degli studenti cercando le modalità più efficaci di uso dei risultati da parte dei corsi di laurea e delle facoltà;
- c) studiare modelli premiali dei corsi di laurea eccellenti per diffondere la motivazione al miglioramento continuo;
- d) scrutare il divenire dei dottorati di ricerca con l'evolvere delle prestazioni da essi realizzate;
- e) progettare un modello di valutazione dei dirigenti diretto a perseguire l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni amministrative;
- f) valutare l'uso delle risorse e rilevare i risultati raggiunti.

Com'è evidente, si tratta di un percorso che non ha che mete periodiche, poiché raggiunto uno stadio l'orizzonte del miglioramento si sposta un po' più in là.

Così, l'analisi raccolta sfocia in un "pro-memoria" che apre ad una serie di ulteriori temi e di ulteriori sollecitazioni cui l'Ateneo dovrà decidere quale attenzione prestare.

Capitolo 1

Attrattività e dinamiche delle immatricolazioni nelle facoltà nel periodo 2001– 2006

Il tema dell'attrattività delle proposte formative formulate dalle facoltà chiama in causa tutta una serie di variabili che incidono sulla decisione di uno studente di scegliere tra facoltà o tra atenei.

Nel primo caso si tratta di una attrattività più legata alle attitudini, alle attese ed al passaparola degli studenti iscritti o che hanno da poco terminato.

Nell'altro si tratta di attrattività legata all'immagine che i corsi di laurea di atenei diversi riflettono negli occhi del decisore, cioè dello studente e della famiglia che devono decidere a quale struttura affidarsi per il desiderato percorso formativo.

E' su questa seconda categoria di attrattività che desideriamo raccogliere alcune riflessioni e tentare qualche, sia pur limitata, misurazione per le facoltà con corsi triennali della Federico II.

Perché dunque uno studente dovrebbe scegliere una facoltà di un ateneo in luogo di un altro ateneo vicino o operante nello stesso tessuto urbano?

Quanto alle alternative limitrofe, ma non ubicate nella stessa area urbana, si sa dalle rilevazioni statistiche che lo studente tende a privilegiare per le lauree triennali quella territorialmente più vicina. È dal lato delle formazioni specialistiche o magistrali, che dir si voglia, che scattano, infatti, le scelte anche lontane dalla residenza, seppur con non poche difficoltà.

Nel caso invece di valutazione di alternative coesistenti nello stesso tessuto urbano le ragioni della scelta possono poggiare su una varietà di fattori:

- il marchio dell'ateneo con la fiducia che ha raccolto nel tempo attraverso le attività svolte;
- la fama di docenti incardinati in una struttura;
- la differenziazione dell'offerta formativa;

- il passaparola di chi ha vissuto precedente quella esperienza;
- il livello e la qualità dei servizi collaterali alla didattica offerti da una facoltà e da un ateneo;
- l'azione comunicativa di marketing o demarketing, qual è il caso del numero programmato.

Non esiste una gerarchia definita per ognuno dei decisori e il tentativo di capire la natura delle scelte non può che essere misurata con un'indagine diretta condotta su un campione di immatricolati.

Tale indagine esula però da queste nostre riflessioni che intendono solo verificare come queste diverse valutazioni si siano espresse traducendosi in immatricolazioni a corsi triennali in facoltà della Federico II, piuttosto che a quelli offerti da atenei coesistenti nella stessa area urbana o vicini a Napoli, in un preciso lasso temporale, il periodo 2001-2006.

A tal fine si è provveduto a ricostruire le dinamiche di immatricolazione per ognuna delle facoltà che incontra competitor diretti sul territorio per quanto riguarda l'offerta triennale, si tratta in particolare delle facoltà di Economia, di Giurisprudenza, di Ingegneria, di Lettere e filosofia, di Scienze MMFFNN e di Scienze politiche.

Per ognuna di queste facoltà si è provveduto a ricostruire la dinamica delle immatricolazioni nazionali, regionali e per singolo ateneo nel periodo 2001-2006, periodo caratterizzato da considerevoli mutamenti nelle normative e nell'offerta formativa degli atenei.

Per ognuna di queste variabili è stato calcolato il tasso di variazione percentuale tra il primo e l'ultimo anno della serie storica analizzata, come pure per ogni ateneo è stata calcolata la quota percentuale di immatricolazioni sul totale nazionale e regionale, al fine di rilevare la direzione dei flussi di immatricolazione. Nel seguito si analizzano brevemente i dati riferiti ad ognuna delle facoltà indicate.

La facoltà di Economia (tab. 1) nel periodo considerato rivela a livello nazionale un aumento di immatricolazioni pari al 4% passando da 43.705 studenti a 45.649 con una punta di immatricolazioni che si registra nell'A.A. 2002-2003. Gli immatricolati regionali rivelano invece una flessione del 7%.

La facoltà di Economia della Federico II mostra un deciso aumento, pari al 28%, che la conduce a detenere nel 2005-2006 la maggior la quota di immatricolati

regionali alla stessa facoltà (33,46%), primato che nel primo anno della serie era detenuto dall'Università Parthenope, ateneo che rivela, invece, una flessione di immatricolazioni pari al 36% negli anni considerati.

Gli altri atenei che presentano i corsi della facoltà di Economia non mostrano particolari dinamiche, fatto questo che sottolinea ulteriormente la migliorata capacità di attrazione della facoltà di Economia dell'ateneo Federiciano.

Quanto alla facoltà di Giurisprudenza (tab. 2), si osservano dinamiche nazionali di incremento degli immatricolati (+9%), rispetto ad un decremento del 14% delle immatricolazioni a detta facoltà a livello regionale. Tale flessione è presente in tutti gli atenei napoletani e regionali, con una punta dell'Ateneo Suor Orsole Benincasa con una flessione del 34%.

Invero la flessione della facoltà di Giurisprudenza (-13%) è allineata con quella regionale, anche se superiore a quella registrata dalla facoltà di Giurisprudenza della Parthenope.

Con tutto questo la facoltà della Federico II nel 2005-2006 con i suoi 2.676 immatricolati mantiene saldo il primato nella quota di immatricolati regionali a Giurisprudenza con il 52% circa, anche se non rivela la vitalità osservata per la facoltà di Economia.

Passando alla facoltà di Ingegneria (tab. 3) si osservano una netta flessione di immatricolazioni in ambito nazionale (-9%) con una sostanziale stabilità in ambito regionale.

In questo contesto la facoltà della Federico II, che con 2.639 immatricolati si propone per l'A.A. 2005-2006 con il 66% circa degli immatricolati regionali, mostra una crescita dell'8% nel periodo considerato. Crescita continua sino al 2004-2005, interrotta da una flessione che si rileva nell'anno successivo quando l'università Parthenope aumenta le sue immatricolazioni, pur con i numeri di una piccola facoltà (106 studenti).

Nel complesso la facoltà di Ingegneria si rivela come un punto di riferimento regionale per la formazione in questo campo del sapere.

Con riferimento alla facoltà di Lettere e Filosofia (tab. 4) si osserva una netta flessione sia in ambito nazionale che regionale, visibile, seppur contenuta, anche per la

facoltà della Federico II che con i suoi 1.558 immatricolati detiene circa il 44% degli immatricolati regionali nel 2005-2006.

Decisa appare invece la crescita di immatricolazioni dell'Università Orientale che nel periodo considerato raggiunge i 656 immatricolati raddoppiando quelli del 2001-2002 e portandosi sul 18% circa degli immatricolati regionali.

La facoltà di Lettere e Filosofia della Federico II rivela, invero, qualche affanno dovuto ad un generale ridimensionamento di attrattività di questo campo del sapere, ma anche ad una concorrenza crescente in ambito locale.

Considerando ora i dati riferiti alla facoltà di Scienze MMFFNN (tab. 5) si rilevano una sostanziale stabilità in ambito nazionale con una tendenza seppur non intensa alla crescita in ambito regionale.

Buona è la performance della facoltà della Federico II che, con una crescita di ben il 29% si porta, in questa cornice, al 67% degli immatricolati regionali. Meglio in termini percentuali fa solo l'Università del Sannio (+51%), che però presenta dimensioni decisamente contenute (211 studenti rispetto ai 2.095 della Federico II nell'ultimo anno della serie storica analizzata.

Da ultimo la facoltà di Scienze Politiche (tab. 6) opera in una cornice nazionale di stabilità negli immatricolati cui fa da contraltare la netta flessione che si rileva negli immatricolati regionali (-16%). In questo contesto con i suoi 569 studenti immatricolati la facoltà della Federico II arriva nell'ultimo anno della serie storica a detenere il 45% circa degli immatricolati regionali, dopo aver detenuto una quota del 64% nell'A.A. 2003-2004.

In crescita continua e decisa risulta invece la stessa facoltà dell'università di Salerno (+31%) nel periodo considerato.

Una facoltà quella della Federico II che appare alla ricerca di una propria identità.

Considerando, infine, l'ateneo Federiciano nella sua globalità dal punto di vista dell'attrattività si può dire che essa permanga su livelli ben saldi indipendentemente dalla dimensione, che se facilita certe azioni, certamente rende più complessi ed articolati i processi organizzativi.

Tab. 1 - Economia

	Immatric. nazionali	Immatric. regionali	Federico II			Parthenope			Il Università			Salerno			Univ. del Sannio		
			<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>
2001-2002	43705	5864	1428	3,27	24,35	2311	5,29	39,41	545	1,25	9,29	914	2,09	15,59	666	1,52	11,36
2002-2003	46037	6328	2075	4,51	32,79	1950	4,24	30,82	565	1,23	8,93	922	2,00	14,57	816	1,77	12,90
2003-2004	44896	5789	1716	3,82	29,64	1663	3,70	28,73	506	1,13	8,74	841	1,87	14,53	1063	2,37	18,36
2004-2005	42811	5263	1640	3,83	31,16	1454	3,40	27,63	484	1,13	9,20	1013	2,37	19,25	672	1,57	12,77
2005-2006	45649	5469	1830	4,01	33,46	1487	3,26	27,19	498	1,09	9,11	997	2,18	18,23	657	1,44	12,01
Tasso di variazione	4%	-7%	28%			-36%			-9%			9%			-1%		

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Tab. 2 - Giurisprudenza

	Immatric. nazionali	Immatric. regionali	Federico II			Parthenope			II Università			Salerno			Suor Orsola Benincasa		
			Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.
2001-2002	34061	5990	3069	9,01	51,24	818	2,40	13,66	983	2,89	16,41	938	2,75	15,66	182	0,53	3,04
2002-2003	35482	6123	3074	8,66	50,20	897	2,53	14,65	1053	2,97	17,20	882	2,49	14,40	217	0,61	3,54
2003-2004	36953	5645	2946	7,97	52,19	791	2,14	14,01	921	2,49	16,32	781	2,11	13,84	206	0,56	3,65
2004-2005	38024	5844	2907	7,65	49,74	911	2,40	15,59	969	2,55	16,58	938	2,47	16,05	119	0,31	2,04
2005-2006	36990	5126	2676	7,23	52,20	756	2,04	14,75	738	2,00	14,40	835	2,26	16,29	121	0,33	2,36
Tasso di variazione	9%	-14%	-13%			-8%			-25%			-11%			-34%		

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Tab. 3 - Ingegneria

	<i>Immatric. nazionali</i>	<i>Immatric. regionali</i>	<i>Federico II</i>			<i>Parthenope</i>			<i>Il Università</i>			<i>Salerno</i>			<i>Univ. del Sannio</i>		
			<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>
2001-2002	36770	3927	2446	6,65	62,29	97	0,26	2,47	447	1,22	11,38	582	1,58	14,82	355	0,97	9,04
2002-2003	37442	4240	2609	6,97	61,53	74	0,20	1,75	615	1,64	14,50	606	1,62	14,29	336	0,90	7,92
2003-2004	36786	4122	2706	7,36	65,65	40	0,11	0,97	452	1,23	10,97	606	1,65	14,70	318	0,86	7,71
2004-2005	35649	4364	2949	8,27	67,58	55	0,15	1,26	401	1,12	9,19	671	1,88	15,38	288	0,81	6,60
2005-2006	33432	3993	2639	7,89	66,09	106	0,32	2,65	372	1,11	9,32	654	1,96	16,38	222	0,66	5,56
Tasso di variazione	-9%	2%	8%			9%			-17%			12%			-37%		

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Tab. 4 - Lettere e Filosofia

	Immatric. nazionali	Immatric. regionali	Federico II			Il Università			Salerno			Suor Orsola Benincasa			L'orientale		
			Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.
Anni Accademici 2001-2002	43448	4015	1694	3,90	42,19	248	0,57	6,18	1242	2,86	30,93	505	1,16	12,58	326	0,75	8,12
2002-2003	44632	4703	2236	5,01	47,54	175	0,39	3,72	1298	2,91	27,60	507	1,14	10,78	487	1,09	10,36
2003-2004	43883	4261	1872	4,27	43,93	193	0,44	4,53	1053	2,40	24,71	478	1,09	11,22	665	1,52	15,61
2004-2005	41449	4134	1897	4,58	45,89	171	0,41	4,14	1036	2,50	25,06	397	0,96	9,60	633	1,53	15,31
2005-2006	37325	3564	1558	4,17	43,71	100	0,27	2,81	882	2,36	24,75	368	0,99	10,33	656	1,76	18,41
Tasso di variazione	-14%	-11%	-8%			-60%			-29%			-27%			101%		

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Tab. 5 - Scienze MMFFNN

	Immatric. nazionali	Immatric. regionali	Federico II			II Università			Salerno			Univ. del Sannio		
			Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.	Imm.	% su val. naz	% su val. reg.
2001-2002	26356	2938	1619	6,14	55,11	350	1,33	11,91	829	3,15	28,22	140	0,53	4,77
2002-2003	27178	3080	1700	6,26	55,19	422	1,55	13,70	767	2,82	24,90	191	0,70	6,20
2003-2004	28121	2981	1697	6,03	56,93	354	1,26	11,88	667	2,37	22,38	263	0,94	8,82
2004-2005	26261	2827	1684	6,41	59,57	257	0,98	9,09	671	2,56	23,74	215	0,82	7,61
2005-2006	26897	3113	2095	7,79	67,30	267	0,99	8,58	540	2,01	17,35	211	0,78	6,78
Tasso di variazione*	2%	6%	29%			-24%			-35%			51%		

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

* tasso di variazione calcolato sul periodo 2001-2002/2005-2006

Tab. 6 - Scienze Politiche

	<i>Immatric. nazionali</i>	<i>Immatric. regionali</i>	<i>Federico II</i>			<i>Salerno</i>			<i>L'orientale</i>		
			<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>	<i>Imm.</i>	<i>% su val. naz</i>	<i>% su val. reg.</i>
<i>2001-2002</i>	17399	1503	554	3,18	36,86	264	1,52	17,56	685	3,94	45,58
<i>2002-2003</i>	18496	1178	501	2,71	42,53	301	1,63	25,55	376	2,03	31,92
<i>2003-2004</i>	18739	1576	1013	5,41	64,28	206	1,10	13,07	357	1,91	22,65
<i>2004-2005</i>	17493	1351	641	3,66	47,45	341	1,95	25,24	369	2,11	27,31
<i>2005-2006</i>	17906	1258	569	3,18	45,23	347	1,94	27,58	342	1,91	27,19
<i>Tasso di variazione</i>	3%	-16%	3%			31%			-50%		

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Tab.7 Sociologia

	Immatric. nazionali	Federico II	
		Imm.	% su val. naz
2001-2002	3406	729	21,40
2002-2003	3182	898	28,22
2003-2004	3328	1189	35,73
2004-2005	3338	1274	38,17
2005-2006	2924	1013	34,64
Tasso di variazione	-14%	39%	

Anni Accademici

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Capitolo 2

Le relazioni di autovalutazione dei Corsi di Laurea

2.1 L'autovalutazione dei processi formativi

Nel corso degli ultimi anni l'Ateneo Federico II ha avviato procedure di valutazione delle attività formative basate sulla metodologia dell'autovalutazione. Come è noto questa metodologia, che è una 'peer evaluation' (valutazione tra pari) e che è largamente diffusa sia in Italia che in ambito internazionale, consta di due fasi: una prima fase in cui componenti interne al Corso di Studio (CdS) da valutare procedono alla autovalutazione del CdS sulla base di una guida all'uopo proposta e redigono una apposita relazione; una seconda fase in cui valutatori esterni effettuano la valutazione complessiva del CdS basandosi sulla relazione di autovalutazione, ma anche confrontandosi direttamente con le diverse componenti del CdS, esaminando documenti, visitando le strutture, etc.

Le relazioni di autovalutazione hanno pertanto un ruolo cardine nel processo di valutazione con il loro duplice significato: da un lato rappresentano il documento di analisi e consuntivo del processo di autovalutazione, dall'altro servono da indispensabile guida per i valutatori esterni.

Benché ritenute estremamente valide a fini diagnostici, cioè con l'obiettivo primario di individuare le aree di debolezza per porre in atto opportune iniziative di miglioramento, le procedure di autovalutazione sono costose sia in termini di impegno sia in termini di expertise del personale che vi partecipa. Questo personale comprende i componenti interni del CdS che costituiscono il Gruppo di Autovalutazione (GAV) per realizzare la prima fase della procedura, quella più propriamente autovalutativa, ed il personale esterno al CdS che è indispensabile per lo svolgimento della seconda fase della procedura e che, in particolare, deve essere altamente qualificato avendo svolto un adeguato training per assolvere al compito richiesto.

In un Ateneo, come la Federico II, in cui sono attivi oggi più di 160 corsi di laurea, di cui circa la metà specialistica, si è posto il quesito di come affrontare adeguatamente la problematica dell'avvio di onerose procedure di autovalutazione. La risposta è stata duplice: da un lato le risorse disponibili sono state utilizzate, in collaborazione con la Fondazione CRUI, per la valutazione di un limitato numero di CdS con la procedura CampusOne e per la formazione di alcune unità di personale

esperto; dall'altro lato si è ritenuto di impiegare una strategia diversa per effettuare una valutazione con massima diffusione nell'Ateneo, che risultasse al tempo stesso economica e sostenibile. Il perseguimento di questo obiettivo non poteva evidentemente prescindere dalla scelta di applicare le procedure di autovalutazione con gradualità, avendo la consapevolezza di rinunciare ad una valutazione che potesse essere da subito completa ed esaustiva. In questa ottica il Nucleo di valutazione di Ateneo (NVA) ha effettuato una serie di sperimentazioni di una procedura focalizzata soprattutto sulla prima fase del processo di autovalutazione, quella in cui un GAV interno al CdL procede alla autovalutazione del CdL stesso e redige una apposita relazione. Pur essendo strettamente connesse, le due fasi della procedura di autovalutazione hanno infatti una loro valenza autonoma ed un loro specifico significato. La prima fase della procedura di autovalutazione può e deve essere da sola utile a fornire elementi di autodiagnosi ed a dare indicazioni sulle azioni migliorative da intraprendere, nonostante la grande difficoltà di infrangere la barriera della autoreferenzialità. Se una relazione di autovalutazione non contiene elementi diagnostici e non è il risultato di una profonda autoanalisi, essa si risolve in un documento formale, puro assolvimento di un compito burocratico, con scarso o nullo impatto sul processo di miglioramento della qualità.

2.2 Le esperienze di autovalutazione dell'Ateneo Federico II

A partire dall'anno accademico 2004-05, gli 83 CdL (triennali) dell'Ateneo sono stati coinvolti in una procedura di autovalutazione in cui, fatti salvi alcuni elementi comuni di base, e' stata lasciata l'opportunità a ciascun CdL di modulare il livello di partecipazione in rapporto alle proprie scelte ed alle proprie capacità. Nel primo anno di avvio del progetto (2004-05) è stata considerata opzionale anche la redazione di una relazione di autovalutazione, benché fosse parere unanime del NVA che essa rappresenti un documento di assoluta centralità'. A tutti i CdL era richiesto: 1. di effettuare l'autovalutazione utilizzando un documento Guida estremamente semplificato e 2. di compilare il documento sintetico di base, la Lista di Verifica, che consiste in un nucleo limitato di quesiti chiave (vedi allegato 1) correlati alle 7 dimensioni della autovalutazione. A ciascun quesito della Lista di Verifica deve essere attribuito un valore numerico variabile tra 0 e 5, dove 0 rappresenta il valore minimo e 5 il valore relativo ad un requisito completamente soddisfatto. Nell'anno

2005-2006, in accordo con una strategia di lenta progressione e di sostenibilità, a tutti i CdL è stato richiesto di compilare, oltre alla Lista di Verifica, una relazione di autovalutazione conseguente ad una autoanalisi effettuata sulla base di un documento Guida più dettagliato. Venivano comunque lasciati ampi margini di discrezionalità circa le dimensioni, i contenuti ed il formato della stessa. Nell'anno 2007-2008 verranno forniti ulteriori elementi di guida alla stesura di una relazione sempre più completa.

2.3 Il modello utilizzato per l'autovalutazione

Le procedure di autovalutazione impiegate nell'anno accademico 2004-05 e 2005-06 erano incentrate sul modello Guida all'Autovalutazione o modello APF (Autovalutazione dei Processi di Formazione), simile a quello che verrà utilizzato per l'anno accademico 2006-2007, seppure con alcune modifiche (vedi allegato 2). La Guida all'Autovalutazione, così come la Lista di Verifica, è suddivisa in 7 sezioni (numerata nella prima colonna a sinistra), ciascuna contenente 5 domande (seconda colonna) che sono incentrate su aspetti critici del processo analizzato in ciascuna sezione. Le domande hanno la funzione di indirizzare il processo di autovalutazione ed a ciascuna di esse deve essere data, come su indicato, una risposta quantitativa con un numero tra 0 e 5 (quarta colonna). A ciascuna domanda sono associate ulteriori (sotto)domande (terza colonna) con la funzione di ampliare e/o approfondire ciascun quesito ponendo l'attenzione su 'come' l'attività del CdL si è strutturata e sviluppata.

Le sezioni della Guida all'Autovalutazione sono così strutturate:

- La sezione N° 1 è intitolata 'Responsabilità della Direzione' ed ha lo scopo di verificare se esiste la consapevolezza che responsabilità esistenti a livello superiore (Facoltà, Ateneo, MIUR) condizionano il CdL e se, all'interno del CdL, sono state definite le responsabilità ed i compiti per la sua gestione. Viene pertanto richiesto di verificare: se la mission (gli obiettivi) del CdL è adeguata rispetto agli obiettivi strategici di Facoltà, Ateneo e MIUR (1.1); se, nell'attuazione delle loro linee politiche, la Facoltà e l'Ateneo rappresentano un elemento di facilitazione (ovvero un ostacolo) nel conseguimento degli obiettivi del CdL (1.2); se il CdL ha personale ed organi (presidente, consiglio, commissioni, manager didattico, etc.) a cui siano state esplicitamente assegnate responsabilità ben definite e documentate (1.3); se i processi attraverso cui si è

pervenuti alla organizzazione del CdL (sia all'atto della sua istituzione che nella sua riproposizione annuale) sono stati definiti e documentati (1.4); se, infine, il CdL ha sviluppato un modello di gestione delle informazioni mediante l'adozione di un efficiente sistema di comunicazione (1.5).

- La sezione N° 2 è intitolata 'Individuazione delle esigenze degli utenti e delle parti interessate' ed ha lo scopo di accertare la capacità del CdL di individuare e definire, in modo chiaro e documentato, le esigenze formative e le richieste occupazionali del contesto socio-economico in cui il CdL opera e quello in cui il laureato andrà ad inserirsi. In questa sezione viene richiesto se, all'atto di organizzazione del CdL, siano stati identificati, ed illustrati in un documento, i motivi per l'istituzione del CdL (2.1); se si è tenuto conto, documentandolo per iscritto, delle reali necessità della società e del mondo del lavoro (2.2); se ai suddetti processi hanno partecipato rappresentanze di tutti coloro che, a qualche titolo, hanno interesse nel CdL (studenti, docenti, ordini professionali, mondo del lavoro, etc.) (2.3); se è stato concretamente, e pertanto anche quantitativamente, posto il problema delle opportunità lavorative dei laureati (2.4); se, infine, c'è stato un confronto con altri CdL equivalenti, di altre Facoltà (2.5).

- La sezione N° 3 è denominata 'Individuazione degli obiettivi dell'offerta formativa e dei processi formativi' ed ha il duplice scopo di accertare se è stato definito il profilo professionale del laureato che si vuole formare e se sono stati individuati i processi formativi attraverso cui il profilo professionale viene conseguito. Si intende anche valutare la capacità del CdL di definire, in termini di conoscenze, capacità, abilità e comportamenti, obiettivi di apprendimento che siano validi, pianificabili, misurabili, realisticamente perseguibili nell'arco di tempo previsto e coerenti con le esigenze formative identificate. Viene pertanto richiesto, sempre a scopo esemplificativo, se è documentato il profilo professionale e culturale del laureato (3.1); se parimenti sono documentati gli obiettivi formativi ed i criteri utilizzati per individuarli (3.2); se si è tenuta nella giusta considerazione la proporzione dei contenuti culturali rispetto a quelli professionalizzanti (3.3); se ci si è confrontati con altri CdL, inclusi quelli di università estere (3.4); se, infine, è stato messo a punto un meccanismo di revisione periodica degli obiettivi del CdL (3.5).

- La sezione N° 4 è intitolata "Progettazione del CdL" ed ha lo scopo complessivo di verificare l'adeguatezza del progetto formativo. Viene pertanto

indagata l'adeguatezza dell'offerta didattica rispetto agli obiettivi di apprendimento stabiliti sia in merito ai contenuti (4.1) sia in merito alla struttura dell'offerta formativa (ripartizione dei contenuti tra gli insegnamenti, modalità di verifica dell'apprendimento, etc.) (4.2); viene richiesto se siano adeguate le risorse sia di personale docente (per qualità e quantità) (4.3), sia dei servizi di supporto alla formazione (orientamento, tutorato, tirocinio, etc.) (4.4); se, infine, viene adeguatamente gestito il processo di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (4.5).

- La sezione N° 5 è intitolata 'Individuazione ed acquisizione delle risorse' ed è tesa ad accertare la capacità del CdL di individuare correttamente le risorse necessarie (persone, mezzi, infrastrutture, etc.) e di impiegarle adeguatamente per il raggiungimento degli obiettivi formativi. E' chiaro che il CdL è solo parzialmente coinvolto nel processo di acquisizione di risorse che vede invece direttamente coinvolti la Facoltà e l'Ateneo. E' forse inutile sottolineare che non è questa la sede per lamentare risorse insufficienti: un CdL che abbia risorse insufficienti, che sia al di sotto dei requisiti minimi, è un CdL che non va attivato! Se mai questa è la sede in cui si evidenzia come si è affrontato ed eventualmente risolto il problema endemico di scarsità delle risorse. Nella quinta sezione viene pertanto indagato se le competenze della docenza esterna ed i settori disciplinari del personale docente interno sono stati definiti e documentati (5.1) e se sono documentate anche le modalità di acquisizione di docenti esterni (5.2); analoga richiesta viene posta in relazione alla numerosità ed alle caratteristiche del personale non-docente (5.3); una riflessione viene richiesta anche in merito alle iniziative di formazione indirizzate non agli studenti ma a tutto il personale, docente e non docente (5.4); viene infine richiesta una valutazione complessiva sull'adeguatezza di tutte le risorse disponibili ed effettivamente utilizzabili dal CdL (5.5).

- La sezione N° 6 è intitolata 'Erogazione dei processi formativi' ed ha lo scopo di accertare la capacità del CdL di erogare attività di formazione in maniera coerente con quanto progettato. Viene pertanto richiesta un riflessione sulle azioni previste ed intraprese per tenere sotto controllo sia l'organizzazione didattica complessiva (6.1), sia i singoli corsi di insegnamento (6.2) sia la partecipazione efficace degli studenti a tutte le attività formative (6.3). Viene inoltre richiesto se ai docenti vengono forniti opportuni strumenti di verifica, quali

per esempio i dati statistici relativi alla carriera degli studenti (6.4) e se viene in qualche modo verificata l'adeguatezza delle metodologie didattiche utilizzate (6.5).

- La sezione N° 7 è intitolata 'Analisi dei risultati e pianificazione del miglioramento', è l'ultima sezione, ed ha lo scopo di accertare se e come il CdL provvede al monitoraggio del percorso formativo degli studenti. Intende verificare inoltre attraverso quali strumenti ed azioni il CdL promuove un processo di miglioramento dell'efficacia dei processi di formazione e dell'efficienza organizzativa. I quesiti esemplificativi proposti sono relativi alla capacità del CdL di attrarre studenti ed alla efficienza interna (livelli di apprendimento, tempo necessario per laurearsi, etc.) ed esterna (collocazione nel mondo del lavoro, opinioni degli utenti sul CdL, etc.) (7.1); viene richiesto di valutare l'adeguatezza (regolarità, uniformità, etc) e l'efficacia (oggettività, etc.) della valutazione dei processi formativi (7.2); viene richiesto di considerare le azioni predisposte e quelle effettivamente attuate allo scopo di identificare le irregolarità, prevenirne le cause e correggerle tempestivamente (7.3); l'ultima problematica proposta è quella relativa al riesame periodico complessivo (esigenze, obiettivi, organizzazione, risorse, etc.) del CdL (7.4), alle azioni conseguenti al riesame ed alla loro reale efficacia (7.5).

2.4 Analisi delle relazioni di autovalutazione relative all'anno 2005-06

A conclusione della procedura di autovalutazione per l'anno accademico 2005-06, 76 degli 83 CdL hanno fatto pervenire al NVA una Relazione finale del processo di autovalutazione. Non sono pervenute le Relazioni di 2 CdL, che non hanno per nulla partecipato alla procedura, e non sono inoltre pervenute le Relazioni di altri 4 CdL, che avevano comunque partecipato parzialmente alla procedura di autovalutazione ed avevano compilato la Lista di Verifica. Per quanto riguarda le altre relazioni non pervenute va sottolineato che esse si riferivano a CdL che aveva già partecipato ad una procedura di autovalutazione del tipo CampusOne (progetto Campus Campania). Tre CdL, pur avendo aderito al progetto Campus Campania, hanno ritenuto di aderire anche alla procedura promossa dal NVA ed hanno inviato una relazione redatta in accordo con modello APF.

Va sottolineato che le relazioni finali pervenute al NVA sono documenti

molto eterogenei per dimensione, per organizzazione e per contenuto. Il NVA ha deciso di procedere ad un esame di queste relazioni, formulando sulle stesse un parere basato sui seguenti parametri: a) aderenza allo schema di riferimento; b) livello di approfondimento; c) indicazione dei punti di forza e di debolezza, e di azioni correttive; d) evidenza di un impegno sostanziale profuso in merito all'obiettivo di migliorare attraverso l'autovalutazione; e) capacità di evidenziare criticità. I componenti del NVA si sono a lungo confrontati sulla valenza dei criteri prescelti ed hanno discusso sulla qualità delle relazioni. A conclusione di questo confronto, il NVA ha ritenuto di indicare le 20 relazioni considerate le più valide in relazione ai criteri suesposti. Tra queste relazioni ne è stata individuata una in particolare, considerata unanimemente la migliore, che è stata pubblicata sul sito web dell'Ateneo, nella pagina del NVA.

La qualità della relazione non individua i migliori CdL ma solo quelli che hanno prodotto le migliori relazioni di autovalutazione, in maniera assolutamente indipendente dalla qualità del CdL stesso. L'analisi dei punteggi di autovalutazione di questi CdL mostra tuttavia che essi si collocano per la maggior parte nella fascia intermedia suggerendo che là dove sia stata fatta una buona relazione vi sia stata anche una maggiore modulazione nell'attribuzione dei punteggi di autovalutazione. Si è notato anche che nessuna fra le relazioni considerate migliori si colloca nella fascia alta dei punteggi auto-attribuitesi. Si è inoltre riscontrato che tra le migliori relazioni sono scarsamente rappresentate quelle provenienti dai CdL riferibili all'area delle scienze umane e sociali.

A fronte delle relazioni valutate positivamente, vi era un pressoché equivalente numero di relazioni che risultavano estremamente povere, o evidentemente redatte come pura esecuzione di un atto burocratico richiesto, oppure ricopiate quasi integralmente da colleghi di altri CdL. Di queste non è stata fatta alcuna pubblica menzione. Viene qua riportato integralmente un commento in merito che è stato fatto nella relazione conclusiva della procedura di autovalutazione dell'a.a. 2004-05:

“La partecipazione alle procedure di autovalutazione può essere vissuta dai docenti come un ulteriore onere, di natura burocratica (ulteriori riunioni, ulteriori compiti che si aggiungono a quelli istituzionali, ulteriore tempo ‘perso’, altre carte da scrivere), che viene calato dall'alto da una amministrazione che è vissuta spesso (a ragione o a torto) come una entità antagonista. L'adesione di conformità alle

procedure di valutazione rischia effettivamente di gravare il CdL di ulteriori oneri burocratici/amministrativi, senza peraltro generare benefici equipollenti. Quella della valutazione è una scommessa che si deve giocare fino in fondo nella convinzione che gli elementi di miglioramento qualitativo che ad essa si accompagnano alla lunga ripagano ampiamente l'impegno profuso.”

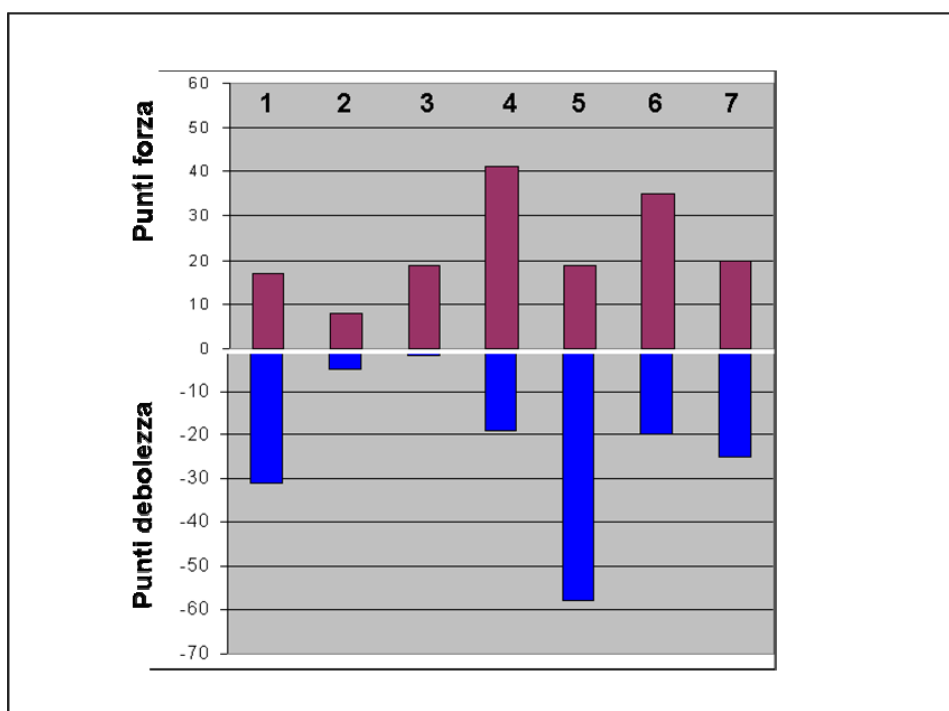
2.5 I punti di forza e di debolezza

Nella procedura di autovalutazione proposta per l'anno 2005-06 è stata fatta esplicita richiesta ai CdL di individuare e di illustrare, nella relazione finale, 3 punti di forza e 3 punti di debolezza del CdL. Ciò ai fini di rendere quanto più possibile ‘diagnostica’ l'autovalutazione con l'obiettivo specifico di individuare azioni correttive ed eventuali altri interventi migliorativi. I punti di forza e di debolezza di tutti i CdL sono stati dal NVA suddivisi in 7 gruppi, ciascuno relativo ad una delle 7 sezioni del modello APF. La diffusione dei punti di forza e di debolezza relativamente a ciascuna delle 7 sezioni del modello è riportata nella sottostante tabella.

Punti di forza e di debolezza.

	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
<i>1 Responsabilità della Direzione</i>	17	31
<i>2 Esigenze utenti e parti interessate</i>	8	5
<i>3 Individ. obiettivi offerta formativa</i>	19	2
<i>4 Progettazione del CdL</i>	41	19
<i>5 Individ. e acquisiz. risorse</i>	19	28
<i>6 Erogazione processi formativi</i>	35	20
<i>7 Analisi dei Risultati</i>	20	25

Questi dati vengono riportati anche in forma grafica, nel seguente diagramma a barre, dove i numeri da 1 a 7 si riferiscono sempre alle sezioni del modello APF e della Lista di Verifica.



Punti di forza e di debolezza più frequenti

Sezione 1: Responsabilità della Direzione

Sia i punti di forza che quelli di debolezza più pertinenti riguardano l'organizzazione e il coordinamento del CdL e la comunicazione al suo interno.

I punti di forza (31) sovrastano comunque nettamente i punti di debolezza (17). Esempi di punti di forza: Figure di coordinatore di anno - Articolazione in commissioni - Chiara assegnazione delle responsabilità di direzione e coordinamento - Comunicazione tra le varie parti del CdL (punto che emerge con particolare frequenza) - Vantaggi di una struttura snella quando il numero di studenti è limitato.

Specularmente per i punti di debolezza: Carenze di comunicazione tra le parti interessate al corso – Carenze del sito, in relazione alla comunicazione istituzionale – Scarso coordinamento tra docenti titolari di insegnamenti in aree disciplinari affini - Mancanza di commissioni di orientamento - Descrizione, rappresentazione analisi dei processi scarsamente formalizzate (punto che emerge più volte, ma forse solo da coloro che hanno conoscenze riguardo alla gestione per processi (Campus?).

Altre aree di debolezza citate sono relative al rapporto organizzativo del CdL con Facoltà e Ateneo: La scarsa autonomia rispetto alla Facoltà - Le politiche, la struttura e l'organizzazione della Facoltà - L'assenza di un budget proprio - Insufficiente feedback informativo riguardo ai risultati dell'autovalutazione del CdL - Insufficiente feedback sui docenti del CdL per correggere eventuali disfunzioni nell'attuazione della programmazione didattica e nell'efficacia dei processi formativi - Scarsa attenzione alla formazione pedagogica dei docenti.

Sezione 2: Individuazione delle esigenze degli utenti e della parti interessate.

Anche qui ovviamente i punti di forza e di debolezza hanno una certa specularità: quelli che sono punti di forza per alcuni sono di debolezza per altri. Pochi sia i punti di forza (8) sia di debolezza (5) ed equilibrati. I cinque punti di debolezza riguardano tutti le difficoltà di relazionarsi con il mondo del lavoro e di curare l'inserimento lavorativo. Viceversa, sei su otto punti di forza citano successi in queste aree.

Si deve notare però che, al di là dei punti di forza e debolezza dichiarati, la lettura dei rapporti evidenzia una scarsa attenzione all'utente ed una debolezza congenita e diffusa nel relazionarsi con il mondo del lavoro in modo continuativo ed efficace. (Questo caso evidenzia chiaramente un gap di percezione: fra un'area di debolezza evidente e diffusa e la sua percezione, come si manifesta dalla scelta delle aree di debolezza su cui agire). Qualche caso di positività è comunque evidenziato in relazione agli sbocchi occupazionali.

Sezione 3: Individuazione degli obiettivi dell'offerta formativa e dei processi formativi.

I punti di forza percepiti (19) sovrastano nettamente quelli di debolezza (2). Molti dei primi consistono in giudizi generici sulla forza della propria offerta. Alcuni di quelli meglio specificati sono: Ricchezza/ampiezza dell'offerta formativa – Profilo professionale ben definito e documentato – Chiarezza degli obiettivi formativi.

I due punti di debolezza riguardano la scarsa internazionalizzazione e la scarsa uniformità nel piano di studi e nell'organizzazione generale del CdL tra le diverse sedi universitarie.

Sezione 4: Progettazione del CdL.

I punti di forza (41) sovrastano nettamente i punti di debolezza (19). Fra i punti di forza i più frequenti e pertinenti riguardano:

- Servizio di orientamento in ingresso
- Attività di tutoraggio
- Stage e tirocini
- Struttura del piano di studi/dell'offerta formativa
- Strutture didattiche moderne e funzionali
- Personale docente adeguato e stabile/ ben utilizzato/ impegnato a tempo pieno nelle attività di didattica e di ricerca/armonizzazione/cooperazione fra i docenti
- Progettazione chiaramente collegata alle esigenze degli sbocchi occupazionali
- Flessibilità, buon rapporto fra aspetti formativi e professionalizzanti
- Pianificazione dell'organizzazione didattica e periodiche correzioni di eventuali disfunzioni.

Fra i punti di debolezza:

- Relazioni col mondo del lavoro carenti
- Offerta che disorienta
- Corsi collocati in modo disorganico nei semestri
- Inefficienze burocratico - amministrative
- Difficoltà di omogeneizzazione del background degli studenti/ carenze di allineamento con le scuole superiori
- Sedi per attività pratiche e attività di tirocinio sproporzionate al numero di studenti
- Scarsa conoscenza della lingua inglese fra gli studenti
- Carico didattico degli studenti eccessivo
- Disuniformità nel piano di studi e nell'organizzazione generale del CdL tra le diverse sedi universitarie.
- Discrepanze tra obiettivi formativi e attività svolte effettivamente

Sezione 5: Individuazione e acquisizione risorse.

Si concentra qui più del 40% del totale dei punti di debolezza dichiarati. Ciò è significativo, perché la maggior parte della debolezze è imputata a cause esterne al CdL.

Le debolezze (58) sono, nell'ordine, cominciando dalle più citate.

- Carenza di personale tecnico amministrativo
- Disponibilità finanziarie
- Inadeguatezza spazi e logistica relativa
- Carenza infrastrutture, apparecchiature, strumentazione
- Carenza risorse in generale
- Mancanza segreteria didattica
- Formazione pedagogica personale docente
- Carenze quantitative in relazione ai docenti

Si nota che nei rapporti la carenza di formazione pedagogica del personale docente è citata con notevole frequenza, più di quanto non appaia dai punti di debolezza scelti.

I punti di forza riguardano, per più del 50% dei casi, il personale docente. Seguono le infrastrutture e le strumentazioni. In un paio di casi si cita il clima e i rapporti positivi docenti/studenti

Sezione 6: Erogazione processi formativi.

I punti di forza sono sensibilmente superiori ai punti di debolezza (35 contro 20).

Fra i punti di forza, di gran lunga il più frequente (circa 50%) è il favorevole rapporto docenti/studenti che consente relazioni positive, feedback continuo e partecipazione attiva degli studenti e crea un clima favorevole all'apprendimento. Segue (circa 20%) la disponibilità di infrastrutture che consentano attività di laboratorio/pratiche/ professionalizzanti. Al terzo posto le attività di stage/tirocinio presso strutture esterne e in generale le collaborazioni con il mondo extra-accademico. Alcuni citano i buoni risultati e il basso numero di abbandoni.

La tipologia dei punti di debolezza è più dispersa. Ai primi posti: i tassi di abbandono, il lento progresso di carriera, la bassa percentuale di laureati che soddisfa le aspettative del CdL; le carenze del sistema informativo relative agli studenti; le carenze riguardo alle attività di laboratorio e professionalizzanti. Vengono poi citati: il

carente coinvolgimento degli studenti, la scarsa internazionalizzazione, nonché altre carenze che apparterebbero però alla categoria “risorse”, come la carenza di personale tecnico e di formazione pedagogica dei docenti.

Sezione 7: Analisi dei risultati e pianificazione del miglioramento.

Leggera prevalenza dei punti di debolezza (25) su quelli di forza (20).

Fra i punti di forza quelli più citati sono: alto e crescente numero di iscritti (5); capacità di attrazione (4). Citati due volte: dati occupazionali laureati; individuazione opportunità di miglioramento e azioni conseguenti; pratica del riesame o comunque di verifiche strutturate.

Riguardo ai punti di debolezza, per contro, c'è una forte concentrazione (più del 50%) su carenze di: monitoraggio, controllo, feedback, riesame (si percepisce quindi, anche se spesso in modo inconsapevole, la carenza di un sistema strutturato di gestione per la qualità, nel caso specifico di controllo dei processi). Legate a queste, ma citate separatamente con notevole frequenza (circa 20%) le carenze dei sistemi informativi e dei siti web, in particolare i dati sulle carriere degli studenti. Segue con distacco l'alta percentuale di abbandoni/lento progresso carriere/basso numero di laureati nei tre anni. Quindi alcuni punti citati una sola volta.

2.6 Il punto della situazione

Il NVA dell'Ateneo Federico II ha effettuato qualche anno fa le sue scelte strategiche per implementare procedure di autovalutazione che coinvolgessero un gran numero di CdL e che fossero al tempo stesso sostenibili. L'aspetto più caratterizzante di queste scelte è stata la rinuncia ad applicare da subito modelli complessi nella loro interezza, rinunciando inizialmente anche alla redazione di quel documento chiave del processo che è la relazione di autovalutazione. A conclusione della procedura di autovalutazione dell'anno accademico 2005-06, che è stata ancora centrata sulla prima fase della procedura di autovalutazione, ma in cui si è pervenuti alla redazione di ampie ed articolate relazioni finali, è sembrato di poter evidenziare 3 punti di forza e 3 punti di debolezza di questa strategia.

Punti di forza

1. L'adesione. Quasi tutti i CdL hanno partecipato al processo ed un gran numero di docenti è stato coinvolto. La partecipazione di molti CdL è stata soddisfacente, come si evince soprattutto dalla qualità di molte relazioni finali.

2. La sostenibilità. I processi che sono stati messi in moto appaiono assolutamente sostenibili. La strategia della gradualità della implementazione delle procedure autovalutative risulta percorribile senza eccessivi problemi.

3. I costi. Questa procedura di autovalutazione non ha richiesto significativi investimenti di fondi, di apparecchiature o di personale. Un piccolo nucleo di persone è riuscito ad organizzare e gestire l'intera procedura senza grandi sforzi, soprattutto grazie alla completa informatizzazione ed al sostegno della amministrazione.

Punti di debolezza

1. I dati statistici. La raccolta agevole di dati statistici rappresenta ancora un problema di assoluto rilievo. Ciò non riguarda solo questa procedura. I dati statistici riguardanti la carriera degli studenti dovrebbero essere sempre disponibili per fornire un solido supporto a tutte le azioni correlate con la gestione dei CdL.

2. La incompletezza. Proprio in base alla gradualità con cui si è scelto di implementare le procedure di autovalutazione, il processo non è ancora arrivato a completezza dal momento che è stato incentrato sulla prima fase, quella più propriamente autovalutativa, ed ancora non ha sviluppato significativamente la seconda fase, quella di confronto con i valutatori esterni.

3. La comunicazione. La procedura è completamente informatizzata e tutte le informazioni sono disponibili sul sito web. I responsabili dei CdL ed i Presidenti dei CdL partecipano ad un incontro di avvio ed uno di conclusione della procedura. Ciò non appare sufficiente a mantenere un flusso di comunicazione adeguato tra tutti coloro che, a vario titolo, partecipano alla procedura.

Per coinvolgere sempre più nel processo i Responsabili dell'autovalutazione in occasione di una riunione tenutasi con loro il 18 settembre 2008 è stato somministrato ai presenti il seguente questionario:

Caro collega,

ti saremmo grati se tu volessi compilare e restituire subito questo breve questionario anonimo, riservato a coloro che hanno già partecipato all'esperienza. Grazie.

In una scala da 0 a 5, dove 5 rappresenta il massimo:

1. Quanto ritieni sia stata utile la partecipazione all'attività di valutazione?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Che entità di miglioramento al CdL ritieni sia stato prodotto a seguito dell'autovalutazione?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Come valuti l'onerosità dell'attività di autovalutazione?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Ritieni che l'autovalutazione sia importante nei processi decisionali di Ateneo?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. In futuro, il ruolo della valutazione nei processi decisionali dell'Ateneo:

aumenterà

diminuirà

sarà considerato un mero adempimento burocratico

6. Nella tua esperienza, hai suggerimenti che possono migliorare la procedura? Quali?

Al termine dell'incontro sono stati restituiti 46 questionari compilati. Dall'analisi degli stessi è stato calcolato il valore medio \pm deviazione standard ($M \pm SD$) delle risposte attribuite a ciascun quesito. I risultati sono riportati nella seguente tabella:

DOMANDA	M\pmSD
1. Quanto ritieni sia stata utile la partecipazione all'attività di valutazione?	3.5 \pm 1.2
2. Che entità di miglioramento al CdL ritieni sia stato prodotto a seguito dell'autovalutazione?	2.3 \pm 1.2
3. Come valuti l'onerosità dell'attività di autovalutazione?	3.5 \pm 0.9
4. Ritieni che l'autovalutazione sia importante nei processi decisionali di Ateneo?	3.4 \pm 1.5

Alla domanda N° 5:

In futuro, il ruolo della valutazione nei processi decisionali dell'Ateneo:

35/46 rispondono che aumenterà

11/46 rispondono che sarà considerato un mero adempimento burocratico

nessuno risponde che diminuirà

Infine, alla richiesta N° 6:

Nella tua esperienza, hai suggerimenti che possono migliorare la procedura? Quali?

I principali suggerimenti emersi sono i seguenti:

- più chiarezza e concretezza, e meno ripetizioni nei quesiti; semplificazione del modello;
- più interazione con il Nucleo; incontri col Nucleo su specifiche problematiche; promuovere incontri tra Nucleo e CdL;
- pubblicizzare l'importanza del processo di autovalutazione a tutti i docenti anche per sostenere il lavoro dei Responsabili;
- implementare strategie per coinvolgere i docenti dei CdL, necessità di incentivi;
- fornire aiuto per ottenimento ed elaborazione dei dati statistici;
- evidenziare la necessità di personale tecnico-amministrativo per i CdL;
- fornire più rapidamente i risultati dell'autovalutazione;
- passare ad una valutazione da parte di valutatori esterni;
- inserire un docente esterno al CdL nel gruppo di autovalutazione;
- rendere chiara la relazione tra valutazione e sua ricaduta pratica;
- migliorare l'efficacia e la ricaduta sul CdL della procedura;
- prevedere una fase di intervento dopo la fase di valutazione;
- il Nucleo deve fare proposte migliorative del processo formativo;
- il Nucleo dovrebbe interagire con la commissione didattica del Senato Accademico;
- effettuare controlli 'reali' sui corsi di insegnamento;
- promuovere la redistribuzione delle risorse;
- misurare l'efficacia in uscita; fornire dati sul "follow-up";
- promuovere il raccordo tra CdL e parti interessate;
- disegnare un modello apposito per le autovalutazioni successive alla prima;
- coinvolgere gli studenti;
- integrare il modello del NVA con quello Campus;

- utilizzare un modello condiviso a livello nazionale;
- evitare modifiche del modello da un anno all'altro;
- collegare l'autovalutazione ad altre attività dell'Ateneo (orientamento, sbocchi..);

La numerosità del campione che ha compilato il questionario e' largamente significativa in relazione al numero di CdL che hanno partecipato effettivamente alla procedura di autovalutazione per l'anno accademico di riferimento, 2005-06 (46 su 72, ~64%).

Considerato che il valore medio nella scala tra 0 e 5 e' 2.5, si può osservare come la partecipazione all'attività di valutazione sia stata considerata complessivamente utile (valore medio 3.5) sebbene il miglioramento prodotto al CdL a seguito dell'autovalutazione venga considerato al di sotto della sufficienza (valore medio 2.3). Se corrispondente al vero, quest'ultimo risultato può essere considerato comunque positivo dal momento che si riferisce alla prima vera esperienza di autovalutazione su ampia scala dell'Ateneo Federico II e, soprattutto, in considerazione del non immediato collegamento tra il processo di valutazione e la concreta ricaduta migliorativa sui CdL. L'attività di autovalutazione viene certamente considerata onerosa (valore medio 3.5) dai Responsabili dei CdL, seppure non eccessivamente. L'onerosità, come verrà detto in seguito, e' forse anche la conseguenza di un lavoro svolto prevalentemente dal Responsabile in solitudine, con scarsa collaborazione da parte di altri componenti del gruppo di autovalutazione. Inoltre, dai risultati del questionario si evince una ampia consapevolezza dell'importanza delle procedure di valutazione nei processi decisionali di Ateneo (valore medio 3.4). Ben 35 risposte su 46 indicano che questo ruolo della valutazione aumenterà in futuro; 11 risposte su 46 indicano che la valutazione sarà considerata un mero adempimento burocratico; nessuno ritiene che il suo ruolo diminuirà.

Per quanto concerne i suggerimenti che i Responsabili dei CdL ritengono utili a migliorare il processo di autovalutazione, la maggior parte di essi fa riferimento ad un miglioramento delle metodologie di comunicazione, sia finalizzate ad una più precisa comprensione del modello sia mirate ad una più ampia pubblicizzazione delle metodologie di valutazione tra i docenti. Quello della comunicazione all'interno dell'Ateneo è un problema più ampio di quanto non viene abitualmente considerato e più volte è stata discussa nell'ambito del NVA l'opportunità che esso venga affrontato con maggiore efficacia e con strategie mirate. Nello specifico, si evince dai

suggerimenti ottenuti che da una più ampia diffusione delle problematiche relative all'autovalutazione si auspica una maggiore partecipazione dei componenti il CdL e quindi un maggiore supporto al Responsabile ed al gruppo che opera con lui.

Tra i principali suggerimenti dei Responsabili ci sono poi le richieste di implementare strategie per accrescere l'efficacia del processo di autovalutazione sia attraverso l'attribuzione di incentivi e di personale che mediante una maggiore rapidità di elaborazione dei dati, inclusi quelli statistici. Quello della incentivazione è un altro problema centrale, già frequentemente dibattuto, ed è convinzione del NVA che in relazione a qualsiasi nuovo processo si voglia realmente sostenere è indispensabile che la sua implementazione sia accompagnata, almeno in una fase iniziale, dalla incentivazione di quanti aderiscono e/o dalla disincentivazione di quanti non aderiscono. In un secondo tempo, tuttavia, l'incentivazione dovrebbe essere legata al processo e ai risultati di miglioramento validati da valutatori esterni.

È interessante ancora osservare che alcuni dei suggerimenti fanno riferimento alla necessità di confrontarsi con valutatori esterni o, più semplicemente, con docenti non del CdL inseriti all'interno dei singoli gruppi di autovalutazione. Questa è evidentemente la direzione in cui il NVA intende muoversi e su questo punto ha già fatto esplicite dichiarazioni programmatiche: è solo la carenza di risorse che ha finora impedito l'attuazione di un confronto con valutatori esterni. L'idea di inserire nei gruppi di valutazione docenti esterni al CdL è interessante, ma è limitata dalla disponibilità di questi ultimi. È altrettanto interessante l'attesa, che emerge da più suggerimenti, di riscontrare una ricaduta pratica dei processi di autovalutazione. Questa legittima aspettativa riflette forse anche uno scollamento tra gli organismi ed il personale preposto alla valutazione e la direzione del CdL che è invece preposta ad attuare modifiche per il miglioramento della qualità. Non è forse inopportuno ricordare che troppo spesso ci si aspetta che la valutazione comporti automaticamente cambiamenti migliorativi ovvero che i cambiamenti possano derivare dall'esterno del CdL stesso, a livelli di gestione superiore. In quest'ultima ottica sono forse da interpretare alcune delle richieste al NVA di proporre miglioramenti del processo formativo, effettuare controlli sui singoli corsi di insegnamento e promuovere una redistribuzione delle risorse.

Vi è, infine, un piccolo numero di suggerimenti pratici intesi ad una migliore applicazione del modello di autovalutazione. Tra questi: l'elaborazione di un modello per le autovalutazioni successive alla prima, un maggiore coinvolgimento degli

studenti, un adeguamento ai modelli condivisi a livello nazionale ed un collegamento diretto con altre attività di valutazione. Tutti suggerimenti di cui si terrà debito conto in futuro.

Pur consapevoli del rischio di autoreferenzialità, ci pare che da questo semplice questionario emerga un quadro largamente positivo caratterizzato da una diffusa consapevolezza della rilevanza della problematica della valutazione, una ampia adesione alle procedure proposte dal NVA ed una partecipazione attiva e collaborativa. Tutto ciò consente di guardare con cauto ottimismo al futuro.

Così la procedura di autovalutazione per l'anno accademico 2006-2007 verrà effettuata, come previsto, con il coinvolgimento di tutti i CdL dell'Ateneo, la raccolta e diffusione di dati statistici relativi all'andamento di ciascun CdL e l'auspicio di poter realizzare la progressiva implementazione della seconda fase dell'autovalutazione.

Capitolo 3

La performance dei Corsi di Laurea

3.1 Introduzione

A partire dal triennio 2003/2005, il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo ha dibattuto una serie di proposte finalizzate alla misura, la più obiettiva possibile, della performance dei Corsi di Laurea attivi all'interno dell'Università di Napoli Federico II. La problematica nasceva dall'esigenza di proporre valutazioni comparate tra i diversi esiti dei corsi di studio (specificamente quelli di primo livello) pur nella consapevolezza di percorsi, strategie ed ambiti disciplinari molto differenziati fra di loro, per metodologie didattiche, contenuti, risorse, proiezione verso il mondo esterno. Occorreva cioè elaborare metodologie che rendessero evidenti percezioni e sensazioni che spesso circondano l'erogazione della didattica e la sua efficacia, interna ed esterna, in coerenza con le finalità proprie di ogni processo di valutazione: promuovere una presa di coscienza dei problemi, introdurre correttivi, stimolare sinergie ed emulazioni positive per un obiettivo condiviso tra tutti gli attori del processo formativo.

Su tali basi, il Nucleo ha elaborato una prima proposta che è stata poi implementata come prototipo sulla base dei dati all'epoca disponibili. Le evidenze empiriche, diffuse preliminarmente, hanno evidenziato -alla fine del triennio citato- l'esigenza di ampliare la gamma degli indicatori prescelti, procedendo anche ad una loro oculata ponderazione, e di introdurre poi delle valutazioni qualitative espresse da chi organizza il processo formativo su base quotidiana ed in ragione di compiti istituzionali.

Pertanto, negli anni 2006/2007, il Nucleo ha formulato una nuova e più articolata proposta di valutazione della performance dei Corsi di Laurea dell'Ateneo Federico II, che costituisce l'oggetto di questo Capitolo e che nei paragrafi successivi viene dettagliata nei suoi costituenti. In particolare, i primi mesi del 2007 hanno posto l'attenzione sulla effettiva possibilità di pervenire in modo semi-automatico alla costruzione degli indicatori (più avanti descritti), in modo da offrire agli organi

decisionali dell'Ateneo uno strumento semplice, agevole ed oggettivo da utilizzare a regime per stimolare un processo efficace di miglioramento dell'offerta formativa.

Tuttavia, i recenti provvedimenti legislativi hanno prodotto modifiche nei Corsi di Laurea in misura significativa; soprattutto, hanno essi stessi introdotto delle misure di qualità ed efficienza rispetto alle quali la struttura universitaria dovrà porre in essere adeguate ed aggiornate valutazioni. Per questo, alla fine del suo mandato, il Nucleo non ha ritenuto di dover attivare una metodologia di valutazione costruita con molto impegno ma tarata su una realtà di Corsi di Laurea oggi in divenire. Né il Nucleo ritiene che sia corretto procedere ad una effettiva valutazione dei nuovi Corsi di Laurea prima che il triennio di implementazione della nuova riforma ministeriale abbia concluso il suo iter pervenendo alla erogazione dei nuovi percorsi in modo completo.

In verità, è bene premettere che la filosofia della proposta che ha formulato il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo Federico II, già da qualche anno, anticipa buona parte della logica degli indicatori ora divenuti normativi. Verosimilmente, essendo tarati sulla conoscenza e sulla dinamica dei Corsi di Laurea di un grande Ateneo, le proposte del Nucleo che più avanti si discuteranno, evitano alcune storture numeriche che sicuramente si verificheranno allorquando le misure ministeriali produrranno effetti sul piano del confronto nazionale tra gli Atenei.

Su un piano più tecnico, si è inoltre consapevoli che la formazione universitaria rappresenta un sistema complesso nel quale le interrelazioni tra i fenomeni collettivi che si misurano sono molto forti e dotate di una notevole e persistente inerzia. In sostanza, si vuole affermare che le misure che di volta in volta i vari proponenti avanzano difficilmente produrranno risultati troppo diversi se ci si adopera per rispettare quei principi di correttezza metodologica che il Nucleo ha ritenuto di dover assumere nella propria proposta.

Per tutto ciò, riteniamo utile e costruttivo riproporre la struttura di fondo della misura della performance dei Corsi di Laurea, così come avanzata dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo Federico II, perché essa conserva validità concettuale e metodologica sulle quali è opportuno riflettere anche rispetto alle nuove misure che negli anni futuri necessariamente dovranno circolare nelle sedi istituzionali.

3.2 Principi generali

E' un obiettivo strategico dell'Ateneo Federico II il raggiungimento di livelli di efficacia ed efficienza dell'offerta formativa: il che si concretizza quando un elevato numero di studenti conclude il percorso di studio nei tempi previsti, con una elevata soddisfazione nei riguardi del servizio loro fornito e con una collocazione professionale conforme alle aspettative delle parti interessate e coerente con gli studi svolti.

Per il raggiungimento di tale obiettivo, dopo averne verificato sperimentalmente la fattibilità, il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo Federico II propone una procedura per la misura periodica della performance dei Corsi di Laurea. Tale valutazione genera, a sua volta, una incentivazione significativa (di natura accademica) a favore di quei Corsi di Laurea che, comparativamente, abbiano raggiunto risultati migliori in termini di offerta didattica e formazione raggiunta. In prospettiva, l'iniziativa –convenientemente pubblicizzata all'interno e all'esterno dell'Ateneo- indurrà positive emulazioni tra i Corsi di Laurea.

Il processo qui delineato tiene in debito conto, valorizzandole come elemento decisivo, le valutazioni ed autovalutazioni della didattica espresse annualmente sia dagli studenti che dagli altri attori del processo formativo, nella misura in cui esse concorrono alla determinazione dei criteri di graduazione dei Corsi di Laurea. Esso si inserisce appieno anche nell'obiettivo dell'Ateneo di adeguare i suoi interventi per ottimizzare la rispondenza al modello di ripartizione del FFO per le università statali; infatti, non casualmente, la proposta inserisce nella valutazione una serie di variabili che esplicitamente fanno riferimento a quelle definite nel detto modello ministeriale, oppure sono a quelle fortemente correlate.

In tal modo, i processi messi in atto da tale meccanismo dovranno orientare i soggetti universitari verso regole positive per il reclutamento, il miglioramento della didattica, l'interazione tra docenti e discenti, l'accelerazione della conclusione dell'iter formativo, l'adeguatezza dei percorsi formativi alle esigenze del mondo esterno e, all'opposto, potranno scoraggiare atteggiamenti passivi di acquiescenza, sufficienza ed indifferenza alle innovazioni.

3.3 Fattori di valutazione

La costruzione di un sistema di valutazione che conduca alla incentivazione dei Corsi di Laurea deve coinvolgere come soggetti della valutazione gli attori del medesimo Corso di Laurea, e cioè:

- i) i *docenti*, nella misura in cui compete loro la decisione circa le modalità di offerta ed organizzazione della didattica;
- ii) gli *studenti*, nella misura in cui essi manifestano, periodicamente, una valutazione della didattica e rispondono costruttivamente alle sollecitazioni dei Corsi di Laurea.

Indubbiamente, in futuro, ad essi andranno aggiunti *parti interessate esterne* che, alla conclusione dell'iter formativo e per ciascun Corso di Laurea, esprimeranno una valutazione circa l'adeguatezza della formazione ricevuta e le esigenze/attese del mondo del lavoro.

In questa fase, anche per motivi di semplicità nella costruzione di indicatori, saranno individuati alcuni elementi di base mediante i quali valutare l'attività di un Corso di Laurea, ed *in primis* la percezione della bontà del corso, la sua efficacia e la qualità del sistema formativo. Infatti, tali aspetti si coniugano con i vari momenti dell'offerta formativa, e coinvolgono qualità erogata e qualità percepita del servizio, e alla fine la qualità del risultato prodotto dal servizio così come viene giudicato dal mondo del lavoro.

Per questi obiettivi, la proposta qui delineata individua misure oggettive e giudizi di valutazione ed autovalutazione, adeguatamente ponderati. Inoltre, ad essi si è ritenuto di dover aggiungere anche il giudizio espresso dal Preside della Facoltà presso cui insiste il Corso di Laurea di riferimento, derivato da risposte (graduate) a molteplici aspetti del funzionamento e dei risultati del Corso medesimo. Tale misura ha la funzione di completare gli indicatori numerici (derivati in modo oggettivo da archivi e data base) mediante le indicazioni di chi, istituzionalmente, coordina la didattica di Facoltà pervenendo, quindi, ad una percezione quotidiana della comparazione tra i Corsi di Laurea.

Infine, come in ogni corretta analisi statistica, va definito con precisione la popolazione di riferimento. Il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo Federico II ritiene che essa debba consistere dei soli *studenti regolari*, cioè gli studenti universitari che alla fine di un ciclo di studi secondario accedono per la prima volta all'Università

mediante l'iscrizione al I anno di studio (senza riconoscimenti di CFU pregressi o con riconoscimento di CFU in quota marginale; per esempio, non più di 20 CFU).

3.4 Caratteristiche degli indicatori

La individuazione degli indicatori è un momento delicato della valutazione perché essi mediano situazioni complesse ed articolate, nelle quali sono coinvolti la didattica offerta, le risposte degli studenti, la esistenza di strutture adeguate, eventuali circostanze eccezionali, e così via.

Per questo, tali indicatori devono essere misure semplici, univoche e soggette a verifica da parte di tutti i soggetti coinvolti. Inoltre, essi devono essere disponibili in modo regolare ed omogeneo per tutti i Corsi di Laurea, senza aggravii di costi e di tempi per la loro acquisizione.

A tal fine, è necessario evidenziare alcune questioni di metodo.

i) Gli indicatori dovranno essere espressi *su base annua*, ma in ciascun anno coesistono generazioni diverse (coorti) di studenti con differente anzianità accademica. Sarà quindi inevitabile ritrovare negli esiti una componente inerziale che provoca il perdurare nel tempo sia di fattori positivi che negativi. Questo aspetto giustifica perché il meccanismo non dovrà essere modificato per almeno un quinquennio, in quanto solo un investimento programmato e coerente da parte dei Corsi di Laurea potrà produrre, nel medio termine, risultati positivi e miglioramenti apprezzabili mediante una valutazione oggettiva.

ii) Tutti gli indicatori dovranno essere *relativi* (cioè non assoluti), per evitare distorsioni indotte dagli effetti dimensionali di corsi troppo o poco affollati. Solo in tal modo, sia lo sforzo del docente nel migliorare la propria offerta didattica che il giudizio di valutazione espresso dal singolo studente riceveranno pari dignità.

iii) Il complesso degli indicatori deve essere reso *disponibile* da parte degli Uffici dell'Ateneo (CSI, UPSV, etc.) in tempi rapidi ed in modo semi-automatico, minimizzando interventi personali e la necessità di apportare correzioni, aggiustamenti, integrazioni, etc.

iv) La graduatoria dei Corsi di Laurea deve essere *differenziata* in quanto la vastità dell'offerta formativa dell'Ateneo Federico II induce notevole diversità tra i percorsi di studio, sia rispetto alle metodologie adottate che per la natura stessa degli insegnamenti proposti. A tal fine, il Polo costituisce una suddivisione di aree culturali e scientifiche più omogenea, per cui gli indicatori dovranno consentire di pervenire ad una graduatoria dei Corsi di Laurea distinta per ciascun Polo. Per la stessa ragione, è necessario aggiungere ai tre Poli un quarto gruppo di Corsi di Laurea, costituito da quelli a numero chiuso che, a prescindere dalle tematiche di cui si occupano, presentano per loro natura aspetti didattici omogenei.

Ciò premesso, si sono individuati tre gruppi di indicatori che soddisfano tali pre-requisiti (analiticamente descritti nella Tabella 1) e che sono stati così organizzati:

[I Gruppo] A tale gruppo appartengono 6 misure sintetiche derivate dagli archivi dell'Ateneo, dalla carriera degli studenti, dall'UPSV, dalle Segreterie studenti, etc.

[II Gruppo] A tale gruppo appartengono 5 misure sintetiche connesse a giudizi di valutazione della didattica da parte degli studenti e dei laureandi, nonché del giudizio del Nucleo sulla autovalutazione prodotta da parte dei Corsi di Laurea.

[III Gruppo] A tale gruppo appartiene 1 sola misura di sintesi derivata dal giudizio formulato dal Preside della Facoltà di appartenenza del singolo Corso di Laurea.

3.5 Ponderazione degli indicatori

La sperimentazione effettuata ha mostrato l'utilità di pervenire ad una ponderazione degli indicatori che si propongono, per tener conto del ruolo differente dei soggetti da cui promanano, delle variabili che li originano e del differente impatto che possono avere sulla valutazione finale.

Per questo, i 12 indicatori prescelti -di cui si discuterà in dettaglio nel paragrafo successivo- sono stati suddivisi nei tre seguenti gruppi:

[I Gruppo] Misure oggettive derivate dalla didattica e dalle procedure di valutazione istituzionali: ciascuna di queste 6 misure ha peso 1. Il loro impatto sulla valutazione complessiva è del 30%.

[II Gruppo] Misure derivate dalla valutazione e dai giudizi di singoli o gruppi: ciascuna di queste 5 misure ha peso 2. Il loro impatto sulla valutazione complessiva è del 50%.

[III Gruppo] Misura derivata dalla sintesi dei giudizi espressi dal Preside della Facoltà presso cui si svolgono i singoli Corsi di Laurea, con peso 4. Il suo impatto sulla valutazione complessiva è del 20%.

Come ogni ponderazione, tale scelta è opinabile; tuttavia, quella qui enunciata deriva dall'obiettivo di equilibrare gli effetti delle diverse componenti che contribuiscono alla graduatoria finale in modo che nessun indicatore o gruppo di indicatori possa alterare da solo ed in misura estrema l'ordinamento finale.

3.6 Indicatori proposti per la valutazione delle performance

Sulla base dei criteri precedentemente esposti e tenuto conto dei fattori di valutazione che si intendono privilegiare, nonché della fase sperimentale già effettuata, gli indicatori che si propongono sono definiti e commentati (in termini di finalità della proposta) nella Tabella 1. Inoltre, nella Tavola A viene anche indicata la fonte che perviene alla misura/costruzione di ciascun indicatore.

Tavola A – Fonti dei dati richiesti dalla procedura

<i>Fonte</i>	<i>Codice</i>	<i>Definizione dell'Indicatore</i>
ATENE0	I-1	(Iscritti al III anno)/(Iscritti al II anno)
ATENE0	I-2	(CFU iscritti all III anno conseguiti nei primi 2 anni)/(max CFU conseguibili nei primi 2 anni)
ATENE0	I-3	Tempo medio per la laurea dei soli studenti regolari
ATENE0	I-4	1-(studenti Fuori corso)/(totale degli studenti iscritti al CdL)
UPSV	I-5	(Numero questionari complessivamente completati dal CdL)/(Numero iscritti al CdL x numero corsi valutati x 3)
SOFTL	I-6	(Numero questionari dai laureandi del CdL)/(Numero dei laureati nell'anno di riferimento)
UPSV	I-7	(Valutazione complessiva media della didattica, dal questionario studenti valutazione della didattica)
SOFTL	I-8	Indicatore di gradimento dei laureandi, dal questionario laureandi
SOFTL	I-9	Indicatore di fidelizzazione dei laureandi, dal questionario laureandi
NUCLEO	I-10	Giudizio del Nucleo sulla relazione del gruppo di autovalutazione
NUCLEO	I-11	Giudizio del Nucleo sui verbali del CdL sui risultati valutazione studenti ed autovalutazione CdL
PRESIDI	I-12	Scheda dei Presidi da compilare per ciascun CdL

In particolare, l'ultimo indicatore viene ottenuto mediante una sintesi delle risposte qualitative ed ordinali che i Presidi forniranno, per ciascun Corso di Laurea presente nella propria Facoltà, con riferimento ad aspetti significativi del percorso formativo, così come indicati nella Tabella 2. Per ciascuna domanda sono previste 7 risposte ordinali, identiche alle modalità di risposta presenti nel questionario per la valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti (“estremamente insoddisfatto”, “molto insoddisfatto”, ..., “molto soddisfatto”, “estremamente soddisfatto”). A tale riguardo, la Tavola B propone la scheda che i Presidi delle 13 Facoltà dell’Ateneo Federico II dovranno completare e sottoscrivere per ciascun anno.

Tavola B – Scheda per la valutazione del Corso di Laurea da parte del Preside

Aspetti della didattica dei Corsi di Laurea da valutare a cura del Preside (I₂) Peso 20%

<i>Caratteristiche</i>	<i>Definizione e descrizione delle caratteristiche da valutare</i>
A	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacia didattica del CdL. >>> Si intende valutare la capacità del CdL di rispondere -nei contenuti e nelle modalità di erogazione degli insegnamenti- agli obiettivi formativi espressi nel manifesto degli studi.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento dei docenti nei processi di miglioramento della didattica. >>> Si intende valutare il grado di coinvolgimento nella proposta e nella realizzazione di azioni ed iniziative didattiche tese a migliorare l’insegnamento universitario, nelle varie modalità, con particolare attenzione alla introduzione di strumenti innovativi e al coinvolgimento degli studenti.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione alle problematiche espresse dagli studenti. >>> Si intende valutare la capacità e la sollecitudine del CdL nel rispondere in modo efficace e visibile alle problematiche (di contenuto, di metodi, di organizzazione) sollevate dagli studenti con riferimento ai singoli insegnamenti e alla organizzazione del CdL nel suo complesso.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Internazionalizzazione dei percorsi formativi. >>> Si intende valutare la capacità del CdL di esprimere un insegnamento attento alle dinamiche internazionali sia nei contenuti e nelle modalità di insegnamento sia nel favorire rapporti e mobilità internazionale di docenti e studenti sia negli stimoli rivolti agli studenti per confrontare le proprie conoscenze con il contesto internazionale.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative per la riduzione dei fuori-corso. >>> Si intende valutare la disponibilità e la sollecitudine del CdL nell’esaminare le cause, nel ridurre gli effetti e nel proporre iniziative mirate alla situazione dei fuori-corso.
F	<ul style="list-style-type: none"> • Consapevolezza dei processi di valutazione ed autovalutazione della didattica. >>> Si intende valutare la consapevolezza che i singoli componenti del Consiglio del CdL hanno rispetto ai processi di valutazione della didattica da parte degli studenti e di autovalutazione da parte dei referenti del CdL, con particolare riferimento alle iniziative che si intraprendono per rendere tali processi efficaci per il miglioramento del CdL.
G	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguatezza dei percorsi formativi del CdL alle esigenze del mondo del lavoro. >>> Si intende valutare la capacità del CdL di verificare l’adeguatezza degli insegnamenti e del curriculum formativo proposto alle esigenze mutevoli del mondo del lavoro, garantendo sia l’alta formazione che lo studio universitario reclama che la professionalità richiesta ai futuri laureati.
H	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione al collocamento professionale dei laureati. >>> Si intende valutare l’attenzione che il CdL pone, mediante iniziative mirate ed orientamenti specifici, alle possibilità occupazionali dei suoi laureati fornendo informazioni, stabilendo rapporti e contatti in modo da ottimizzare tempi e soluzioni adeguate alle conoscenze acquisite.

►►► Per ciascun CdL, il Preside apporrà una crocetta in ciascuna delle seguenti righe in funzione della sua valutazione della caratteristica indicata per il CdL in oggetto. In assenza di una crocetta, si intende che la scelta per quella caratteristica ricade sul valore intermedio (=4, Indifferente).

Corso di Laurea in _____ Codice _____

<i>Caratteristiche</i>	<i>Valutazione</i>						
A. Efficacia didattica del CdL	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
B. Coinvolgimento dei docenti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
C. Problematiche degli studenti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
D. Internazionalizzazione dei percorsi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
E. Iniziative per riduzione fuori-corso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
F. Valutazione ed autovalutazione	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
G. Esigenze del mondo del lavoro	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
H. Collocamento professionale laureati	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Data _____

Firma del Preside _____

Infine, ai fini dell'attivazione della procedura, occorre organizzare la rilevazione in modo che tutti gli indicatori facciano riferimento al 31/12 di ciascun anno solare e che le risposte fornite alle caratteristiche di cui alla Tabella 2 si riferiscano al medesimo anno di riferimento. A regime, la procedura dovrebbe riguardare tutti i Corsi di Laurea, per tutti gli anni a partire dal periodo deliberato dal Senato Accademico.

Tabella 1. Indicatori per la valutazione delle performance dei Corsi di Laurea

<i>Gruppi</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Pesi</i>	<i>Definizioni</i>	<i>Finalità</i>
Gruppo I	I₁	5%	Rapporto tra iscritti al III anno su iscritti al II anno della coorte di riferimento	Misura della fedeltà al CdL e della continuità negli studi
	I₂	5%	Totale dei CFU conseguiti dagli iscritti al III anno nel corso dei primi 2 anni rispetto al totale dei CFU conseguibili al 31/12 per la coorte di studenti iscritta 2 anni prima dell'a.a. di riferimento	Misura dell'efficacia della didattica del CdL e delle iniziative finalizzate al completamento degli studi
	I₃	5%	Tempo medio per il conseguimento della laurea degli studenti regolari	Misura (inversa) della efficienza del CdL
	I₄	5%	Complemento ad 1 del rapporto tra studenti fuori-corso e totali iscritti al CdL	Misura dell'efficacia nel concludere il percorso di studi nei tempi legali
	I₅	5%	Rapporto tra questionari completi consegnati dal CdL e numero di iscritti, normalizzato per i corsi soggetti a valutazione	Valutazione della frequenza effettiva degli studenti verso la fine del CdL
	I₆	5%	Rapporto tra questionari completi consegnati dai laureandi del CdL e numero di laureati	Misura dell'impegno del CdL a sensibilizzare i laureandi
Gruppo II	I₇	10%	Valutazione media complessiva, espressa dagli studenti frequentanti alla domanda finale presente nel questionario di valutazione della didattica	Gradimento complessivo verso il CdL da parte degli studenti frequentanti
	I₈	10%	Misura di gradimento dei laureandi sulla base della valutazione complessiva degli studi effettuati	Misura di gradimento del CdL appena completato
	I₉	10%	Misura di gradimento dei laureandi sulla base della domanda: "Ti iscriveresti di nuovo al CdL?"	Misura di gradimento ed efficacia del CdL appena completato
	I₁₀	10%	Sintesi della autovalutazione presentata dal CdL mediante una idonea misura espressa dal Nucleo di Valutazione di Ateneo	Indicatore della plausibilità e della qualità del processo di autovalutazione
	I₁₁	10%	Giudizio graduato espresso dal Nucleo di Valutazione di Ateneo sulla base dell'estratto del verbale del CdL, contenente la discussione analitica dei risultati della valutazione degli studenti, del rapporto del gruppo di autovalutazione, con proposte di miglioramento della qualità ed efficacia della didattica	Misura del processo di autovalutazione e di miglioramento progressivo dell'offerta formativa da parte dei CdL
Gruppo III	I₁₂	20%	Sintesi dei giudizi ordinali espressi dal Preside sui CdL della Facoltà sulla base di una lista di caratteristiche definite nella successiva Tabella 2	Valutazione comparata di un testimone privilegiato sui CdL di una Facoltà

Tabella 2. Aspetti della didattica dei Corsi di Laurea da valutare a cura del Preside (I₁₂)

<i>Caratteristiche</i>	<i>Definizione e descrizione delle caratteristiche da valutare</i>
A	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacia didattica del CdL. <p>>>> Si intende valutare la capacità del CdL di rispondere -nei contenuti e nelle modalità di erogazione degli insegnamenti- agli obiettivi formativi espressi nel manifesto degli studi.</p>
B	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento dei docenti nei processi di miglioramento della didattica. <p>>>> Si intende valutare il grado di coinvolgimento nella proposta e nella realizzazione di azioni ed iniziative didattiche tese a migliorare l'insegnamento universitario, nelle varie modalità, con particolare attenzione alla introduzione di strumenti innovativi e al coinvolgimento degli studenti.</p>
C	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione alle problematiche espresse dagli studenti. <p>>>> Si intende valutare la capacità e la sollecitudine del CdL nel rispondere in modo efficace e visibile alle problematiche (di contenuto, di metodi, di organizzazione) sollevate dagli studenti con riferimento ai singoli insegnamenti e alla organizzazione del CdL nel suo complesso.</p>
D	<ul style="list-style-type: none"> • Internazionalizzazione dei percorsi formativi. <p>>>> Si intende valutare la capacità del CdL di esprimere un insegnamento attento alle dinamiche internazionali sia nei contenuti e nelle modalità di insegnamento sia nel favorire rapporti e mobilità internazionale di docenti e studenti sia negli stimoli rivolti agli studenti per confrontare le proprie conoscenze con il contesto internazionale.</p>
E	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative per la riduzione dei fuori-corso. <p>>>> Si intende valutare la disponibilità e la sollecitudine del CdL nell'esaminare le cause, nel ridurre gli effetti e nel proporre iniziative mirate alla situazione dei fuori-corso.</p>
F	<ul style="list-style-type: none"> • Consapevolezza dei processi di valutazione ed autovalutazione della didattica. <p>>>> Si intende valutare la consapevolezza che i singoli componenti del Consiglio del CdL hanno rispetto ai processi di valutazione della didattica da parte degli studenti e di autovalutazione da parte dei referenti del CdL, con particolare riferimento alle iniziative che si intraprendono per rendere tali processi efficaci per il miglioramento del CdL.</p>
G	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguatezza dei percorsi formativi del CdL alle esigenze del mondo del lavoro. <p>>>> Si intende valutare la capacità del CdL di verificare l'adeguatezza degli insegnamenti e del curriculum formativo proposto alle esigenze mutevoli del mondo del lavoro, garantendo sia l'alta formazione che lo studio universitario reclama che la professionalità richiesta ai futuri laureati.</p>
H	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione al collocamento professionale dei laureati. <p>>>> Si intende valutare l'attenzione che il CdL pone, mediante iniziative mirate ed orientamenti specifici, alle possibilità occupazionali dei suoi laureati fornendo informazioni, stabilendo rapporti e contatti in modo da ottimizzare tempi e soluzioni adeguate alle conoscenze acquisite.</p>

3.7 Sintesi degli indicatori e graduatoria dei Corsi di Laurea

Per minimizzare l'arbitrarietà insita in qualsiasi sintesi di informazioni elementari, si propone di organizzare la graduatoria scegliendo l'ordinamento degli indicatori (e non il loro valore numerico), essendo ben noto che questa metodologia è robusta e resistente rispetto alla presenza di valori anomali e di situazioni atipiche.

Sul piano operativo, le tappe sono le seguenti:

- Attribuire ciascun Corso di Laurea ad uno dei tre Poli presenti nell'Ateneo, oppure ad un quarto gruppo se trattasi di un corso a numero programmato.

- Calcolare ciascuno dei primi 11 indicatori sulla base delle informazioni elementari disponibili presso gli Organi corrispondenti dell'Ateneo (CSI, UPSV, Nucleo di Valutazione, etc.).

- Ottenere dai Presidi delle 13 Facoltà le misure elementari per calcolare l'indicatore I_{12} .

- All'interno di ciascuno dei quattro gruppi, ordinare i Corsi di Laurea separatamente, rispetto a ciascun indicatore.

- Sommare il numero di ordine riportato da ciascun Corso di Laurea.

- Graduare, all'interno di ciascuno dei quattro gruppi, i Corsi di Laurea in funzione del valore della somma complessiva così ottenuta.

Si osservi che il criterio proposto consente di escludere/includere uno o più indicatori per tutti i Corsi di Laurea, in funzione della disponibilità dei dati, della loro tempestività, delle scelte strategiche dell'Ateneo, e così via.

Infine, è fondamentale chiarire che tutti i Corsi di Laurea partecipano istituzionalmente ed annualmente alla valutazione delle performance mediante gli indicatori sopra descritti. Tuttavia, *la incentivazione non dovrà essere attribuita al medesimo Corso di Laurea per due anni consecutivi.*

3.8 Caratteristiche dell'incentivazione a favore dei Corsi di Laurea

Le dimensioni e la natura della incentivazione da attribuire ai Corsi di Laurea saranno determinate sulla base delle competenze esclusive dell'Ateneo. Per questo, il Nucleo di Valutazione si limita ad evidenziare gli elementi che ritiene coerenti con l'impianto che è sotteso dalla procedura qui proposta.

In primo luogo, trattandosi di graduatorie per gruppi, evidentemente il numero di incentivazioni sarà ripartito in modo proporzionato alla numerosità dei Corsi di Laurea presenti in ciascun dei quattro gruppi, con arrotondamento a favore dei gruppi con minor numero di Corsi di Laurea. Solo in tal modo si eviterà che gruppi meno numerosi presentino maggiore probabilità di accedere all'incentivazione, creando una

sperequazione tra i Corsi di Laurea che, invece, a priori devono avere la medesima possibilità di accedervi.

In secondo luogo, l'incentivazione dovrà essere offerta in ciascun anno e consistere in un importo significativo, in modo da riguardare almeno 3 Corsi di Laurea per ciascuno dei quattro gruppi sopra individuati. Una designazione numerica inferiore produrrebbe inevitabilmente risultati generati, in qualche caso, anche da marginali aspetti di casualità; e ciò nuocerebbe all'impegno profuso nella predisposizione della procedura medesima e alle aspettative dei Corsi di Laurea.

Infine, a tutti i Presidenti dei Corsi di Laurea vanno resi noti (con congruo anticipo) sia le modalità della valutazione delle performance che i criteri che la regolano. In particolare, va stabilito che i predetti criteri non saranno modificati per almeno un quinquennio, in modo da consentire ai Corsi di Laurea -in modo certo ed univoco- la pianificazione e l'attivazione di opportuni meccanismi di miglioramento della didattica, essendo questa la finalità primaria di tale procedura.

Sul piano operativo, perché l'incentivazione produca gli effetti auspicati essa va erogata direttamente al Corso di Laurea (per esempio, mediante la disponibilità del fondo a favore del Dipartimento cui afferisce il Presidente del Corso di Laurea) con vincolo di destinazione esclusiva a favore di iniziative didattiche per il Corso di Laurea incentivato, da specificare ed articolare nel dettaglio mediante delibere del Consiglio di Corso di Laurea. Tale assegnazione –rispettato il vincolo di destinazione- deve essere autonoma e va utilizzata nell'arco di un biennio dalla accertata disponibilità finanziaria. Il Presidente del Corso di Laurea relaziona all'Ateneo sull'utilizzo dei fondi ricevuti.

3.9 Considerazioni finali

L'obiettivo strategico del miglioramento delle performance dei Corsi di Laurea è un processo che, a sua volta, innesca numerosi altri processi all'interno dei Corsi di Laurea e delle Facoltà e, quindi, in tutto l'Ateneo. Per questo, esso è un progetto dinamico che nel tempo dovrà consentire un progressivo adattamento tra realizzazioni ed obiettivi.

Tale acquisizione diventa più chiara mano a mano che si chiarisce, nello specifico, la politica formativa dell'Ateneo sia in senso proprio (come progetto culturale

per le nuove generazioni e per la società nel suo complesso) che con riferimento alle domande del mercato del lavoro (con particolare riguardo per gli sbocchi professionali dei laureati): entrambe tali dimensioni richiedono talvolta delle modifiche ai percorsi formativi e, di conseguenza, anche ai criteri di valutazione dei medesimi.

In futuro, diventa perciò rilevante acquisire elementi ed introdurre meccanismi che tengano conto ed accentuino ancor più sia il ruolo dell'autovalutazione che il sistema di formazione esprime su sé stesso che dei tempi e dei modi della collocazione professionale dei laureati.

Capitolo 4

L'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca

Il terzo livello di formazione costituito dal Dottorato di ricerca acquista un valore aggiunto dalla sua integrazione in un contesto più ampio di quello nazionale. E' stata pertanto effettuata una indagine sui 194 Dottorati conclusi negli anni 2006 e 2007 (essenzialmente Dottorati del XVIII, XIX, e XX Ciclo). I parametri utilizzati sono:

- a) La percentuale di dottorandi che hanno svolto attività di ricerca all'estero per almeno un mese
- b) Il numero medio di mesi per dottorando trascorsi all'estero per ricerca.
- c) Il numero di Corsi e/o Seminari tenuti da docenti stranieri
- d) La presenza di studiosi stranieri nel Collegio dei docenti

Per quanto riguarda i tre ultimi parametri, i 194 dottorati sono stati suddivisi in 5 fasce di merito ottenibili -per gli item a) e b)- direttamente dalle schede di fine ciclo on-line compilate dai Coordinatori dei Dottorati (allegati n°1 e n°2) e per l'item c) attraverso i dati ricavabili dall'esame analitico dei dati contenuti nella stessa scheda.

Per ricavare i valori del parametro d) è stato invece necessario controllare la composizione del Collegio dei docenti contenuta nelle proposte di istituzione a suo tempo presentate per i diversi Dottorati

I risultati, riportati nello schema che costituisce l'allegato n°3, sono riassunti come segue.

a) La percentuale di dottorandi che hanno svolto attività di ricerca all'estero per almeno un mese

Per questo item le 5 fasce di merito sono così fissate:

- 1) Dottorati in cui il 100% di dottorandi ha svolto attività all'estero
- 2) Dottorati in cui dal 99 al 70% di dottorandi ha svolto attività all'estero

- 3) Dottorati in cui dal 69 al 50% di dottorandi ha svolto attività all'estero
- 4) Dottorati in cui dal 49 al 30% di dottorandi ha svolto attività all'estero
- 5) Dottorati in cui meno del 30% di dottorandi ha svolto attività all'estero

Nella prima fascia si collocano 9 Dottorati (4,6%), nella seconda 9 Dottorati (4,6%), nella terza 25 Dottorati (12,9%), nella quarta 32 Dottorati (16,5%) e nella quinta 119 Dottorati (61,3%).

b) Il numero medio di mesi per dottorando trascorsi all'estero per ricerca

Per questo item le 5 fasce di merito sono così fissate:

- 1) Dottorati in cui il numero medio di mesi per dottorando all'estero è maggiore di 3
- 2) Dottorati in cui il numero medio di mesi per dottorando all'estero è tra 3 e 2,5
- 3) Dottorati in cui il numero medio di mesi per dottorando all'estero è tra 2,4 e 1,5
- 4) Dottorati in cui il numero medio di mesi per dottorando all'estero è tra 1,4 e 0,5
- 5) Dottorati in cui il numero medio di mesi per dottorando all'estero è minore di 0,5

Nella prima fascia si collocano 43 Dottorati (22,2%), nella seconda 7 Dottorati (3,6%), nella terza 28 Dottorati (14,4%), nella quarta 35 Dottorati (18,0%) e nella quinta 81 Dottorati (41,8%).

c) Il numero di Corsi e/o Seminari tenuti da docenti stranieri

Per questo item le 5 fasce di merito sono così fissate:

- 1) Dottorati in cui i Corsi e/o Seminari tenuti da docenti stranieri sono più di 25
- 2) Dottorati in cui i Corsi e/o Seminari tenuti da docenti stranieri sono da 24 a 16
- 3) Dottorati in cui i Corsi e/o Seminari tenuti da docenti stranieri sono da 15 a 6
- 4) Dottorati in cui i Corsi e/o Seminari tenuti da docenti stranieri sono da 5 a 1
- 5) Dottorati in cui non sono stati tenuti Corsi e/o Seminari da docenti stranieri.

Nella prima fascia si collocano 16 Dottorati (8,2%), nella seconda 22 Dottorati (11,3%), nella terza 37 Dottorati (19,1%), nella quarta 58 Dottorati (29,9%) e nella quinta 61 Dottorati (31,4%).

d) La presenza di studiosi stranieri nel Collegio dei docenti

L'esame delle domande di istituzione dei 194 Dottorati ha mostrato che di questi soltanto 6 (3,1%) hanno studiosi stranieri nel Collegio dei docenti, sono mentre ben 188 (96,9%) Collegi sono composti esclusivamente da studiosi italiani.

Alcune considerazioni

Per quanto riguarda gli item a), b) e c) la situazione appare abbastanza soddisfacente: complessivamente la somma delle prime tre fasce risulta rispettivamente pari al 22,1%, 40,2% e 38,6%.

I Collegi dei docenti con studiosi stranieri è invece estremamente limitato.

Da rilevare ancora che, mentre un solo dottorato consegue il miglior risultato per tutti i 4 item, al contrario 27 dottorati conseguono per ognuno il risultato più basso. Di questi:

- 11 Dottorati fanno capo alla Scuola in Scienze Giuridico-Economiche;
- 3 Dottorati fanno capo alla Scuola in Scienze Economiche Statistiche;

2 Dottorati fanno capo rispettivamente alle Scuole in Medicina Clinica e Sperimentale, in Medicina Preventiva, Pubblica e Sociale, in Scienze della Terra, in Scienze Filosofiche, in Scienze Giuridiche Storiche e Filosofiche, in Scienze Veterinarie per le Produzioni e la Sanità;

1 Dottorato fa capo alla Scuola in Scienze Storiche, Archeologiche e Storico-Artistiche.

La situazione attuale

L'unico dei 4 parametri considerati per il quale può essere ottenuto il valore relativo ai dottorati del XXIII ciclo, l'ultimo attivato, riguarda la presenza nel Collegio dei docenti di studiosi provenienti da istituzioni straniere. La situazione, anche se non in maniera eclatante, appare abbastanza migliorata. Il confronto mostra infatti che su 87 dottorati di tale ciclo 18 dottorati pari al 20,7 % posseggono un Collegio dei docenti in cui sono presenti studiosi stranieri.

La procedura informatizzata per la presentazione delle proposte di istituzione ha consentito di ottenere facilmente, oltre al predetto dato, anche altre interessanti informazioni per il medesimo XXIII Ciclo.

Alla domanda: Il dottorato dispone di un sito web in inglese? I proponenti hanno risposto affermativamente in 43 (49,6 %).

Alla domanda: Il dottorato prevede corsi in inglese o in altra lingua straniera? I proponenti hanno risposto affermativamente in 44 (50,6 %).

Alla domanda: Sono state previste modalità specifiche per favorire la partecipazione di studenti stranieri? I proponenti hanno risposto affermativamente in 41 (47,1%).

Alla domanda: Esistono collegamenti con Università straniere per scambi di attività? I proponenti hanno risposto affermativamente in 78 (89,7 %).

In conclusione si può osservare come seppur lentamente il processo di internazionalizzazione dei dottorati si sia avviato.

CAPITOLO 5

Il modello di valutazione dei dirigenti e la sua applicazione nella Federico II

5.1 Introduzione: il difficile cammino della valutazione del personale nella PA italiana

La valutazione del personale, ed in particolare dei dirigenti, costituisce uno dei temi principali di quel movimento di principi ed esperienze che, negli anni '90 del secolo scorso ed oltre, ha caratterizzato il dibattito sulla modernizzazione amministrativa nei Paesi cosiddetti avanzati; movimento che va sotto il nome di New Public Management.

La logica di quelle riflessioni è sintetizzabile nel modo seguente. Poiché una fonte rilevante di legittimazione dei sistemi politico-amministrativi contemporanei è costituito dalla capacità delle istituzioni di erogare beni e servizi di qualità e a costi sostenibili, le amministrazioni hanno bisogno di discrezionalità flessibilità per meglio rispondere alla mutevolezza delle domande e dei bisogni dei cittadini, quindi di una certa autonomia. Il principio di riferimento dell'efficacia amministrativa diventa in questo contesto non solo quello di conformità delle attività alle procedure definite dalle norme, quanto la capacità di migliorare le situazioni problematiche di cittadini e imprese: per questo risultano meno rilevanti i controlli preventivi e più significativi, invece, le valutazioni in itinere ed ex post. Da qui l'enfasi delle proposte di riforma sui processi di misurazione delle performance, l'accento su realizzazioni e risultati ottenuti, e la centralità attribuita alla coppia "autonomia/controlli" intesa nel senso che alla maggiore autonomia dei dirigenti amministrativi deve corrispondere l'introduzione di sistemi attraverso cui affidare obiettivi ex ante e attuare in itinere ed ex post le misurazioni per verificare il loro raggiungimento.

In Italia questi principi hanno trovato una significativa copertura legislativa con le riforme del periodo 1992-93 e del periodo 1997-98 (peraltro, già alcuni elementi erano stati introdotti nei contratti di lavoro del pubblico impiego e in una serie di esperienze condotte da vari enti locali). In particolare, con il decreto legislativo 286/1998 è stata sistematizzata la materia dei controlli interni, con le previsioni che

hanno riguardato anche la valutazione dei dirigenti come parte della funzione di controllo strategico delle amministrazioni.

In sostanza, dopo la separazione tra politica e amministrazione sancita dal d.lgs. 29/1992, è stata introdotta l'attribuzione, da parte dei vertici politici (o comunque da parte dei vertici delle istituzioni), degli incarichi a termine per la copertura delle posizioni dirigenziali. In conseguenza di questo incarico, si prevede l'attribuzione ai dirigenti di obiettivi annuali e pluriennali (anche attraverso l'utilizzo di direttive) e il loro riscontro nel tempo attraverso sistemi di monitoraggio e valutazione ex post. Procedura, questa, ritenuta alla base della possibilità di erogare incentivi di natura premiale, in presenza di performance positive.

Secondo questo schema, spetterà poi ai singoli dirigenti la messa in opera di un analogo processo riguardante il personale di competenza.

L'attuazione dei meccanismi di valutazione del personale è stata tuttavia assai frammentata. Nella maggior parte dei contesti, la mancata separazione organizzativa tra politica e amministrazione ha ridotto fortemente l'autonomia del vertice amministrativo, specie per quanto concerne la gestione del personale; e limitato l'incentivo per gli organi politici di determinare con sufficiente precisione gli obiettivi annuali e pluriennali, ai quali si è preferita una più vaga formulazione degli indirizzi ed una valutazione annuale dei dirigenti non supportata da monitoraggi e misure specifiche dei cambiamenti ottenuti.

Cosicché nella maggior parte dei casi è prevalso uno scambio tra politica e amministrazione: la politica ha ottenuto di poter giocare un ruolo anche nella fasi più gestionali e comunque di poter ridefinire gli indirizzi in modo discrezionale e a seconda delle congiunture; i vertici amministrativo hanno ottenuto la corresponsione totale dei premi sulla base di una analisi dell'operato basata sostanzialmente sulle proprie autovalutazioni.

Rispetto alla tendenza nazionale, le Università hanno potuto contare su elementi distintivi ed in particolare su una più accentuata autonomia (così come, ad esempio, le Camere di commercio e le aziende sanitarie), che ha indotto molti i rettori e direttori amministrativi a considerare i sistemi di pianificazione e controllo e i

meccanismi incentivanti come vere e proprie leve direzionali, finalizzate a promuovere l'attenzione al miglioramento continuo.

Ne è testimonianza, ad esempio, il progetto promosso dal Codau (Comitato dei direttori amministrativi delle università) denominato "Gruppo di lavoro sul tema: Sistemi di valutazione delle risorse umane", che nel 2002 ha portato alla elaborazione di un modello di riferimento per la costruzione dei sistemi di valutazione delle risorse umane.

5.2 La valutazione dei dirigenti nella Federico II

5.2.1 Il modello del periodo 2003-05

Nella Federico II la riflessione sull'esigenza di introdurre un nuovo modello di valutazione dei dirigenti ha preso piede nel 2003. In precedenza la modalità utilizzata era quella dell'istruttoria ex post da parte del direttore amministrativo, basata su relazioni di autovalutazione da parte dei singoli dirigenti, relazioni sostanzialmente caratterizzate da argomentazioni tendenti a confermare la coerenza di quanto realizzato (definito in termini generali) con il mandato ricevuto (anch'esso richiamato in termini generali rispetto alle funzioni attribuite alle divisioni amministrative). In sostanza, la valutazione si riduceva alla individuazione di eventuali eclatanti carenze; e in generale confermava per tutti il massimo dei giudizi e quindi il massimo dei premi erogabili.

Dal 2003 il Direttore amministrativo, concordemente con il Rettore ed il Consiglio di amministrazione, ha proposto al Nucleo di valutazione l'elaborazione di un nuovo modello. Per lo stesso anno è stato avviato un primo modello provvisorio, per introdurre innanzitutto il principio della programmazione annuale incentrata:

- a) sulla definizione, da parte del Rettore (sentito il Consiglio di amministrazione), degli obiettivi per il Direttore amministrativo, e
- b) la conseguente declinazione di questi per i vari dirigenti.

Nel riquadro viene riportata una sintesi del modello, comprendente anche la definizione operativa degli obiettivi.

MODELLO 2003 DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO E DEI DIRIGENTI

Il processo di programmazione e controllo degli obiettivi per il Direttore amministrativo e i dirigenti, segue le seguenti fasi:

1. individuazione da parte del Rettore, sentito il Consiglio di Amministrazione, degli obiettivi da assegnare al Direttore Amministrativo per l'anno l'anno in corso;
2. individuazione da parte del Rettore, sentito il Consiglio di Amministrazione, dei criteri e delle metodologie di verifica e valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo e del grado di raggiungimento di tali obiettivi;
3. individuazione da parte del Direttore Amministrativo degli obiettivi da assegnare ai dirigenti per l'anno in corso e dei relativi criteri e metodologie di verifica e valutazione del raggiungimento e del grado di raggiungimento degli stessi.

Tanto premesso, si evidenzia che gli obiettivi assegnati dal Rettore al Direttore Amministrativo per il 2003 sono:

1. Ottimizzazione delle relazioni tra l'Amministrazione e l'utenza interna (personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo ed ausiliario) ed esterna (studenti, altre amministrazioni ed enti) da perseguire mediante lo snellimento e l'informatizzazione delle procedure amministrative.
2. Ricognizione della regolamentazione interna, adeguamento della stessa alla vigente normativa di grado superiore, miglioramento delle singole discipline finalizzato, oltre che alla razionalizzazione, ove possibile, delle disposizioni adottate e della relativa applicazione, alla semplificazione del linguaggio utilizzato.

La valutazione del Direttore Amministrativo sarà effettuata dal Rettore alla scadenza dell'anno di riferimento, con informativa al Consiglio, secondo i seguenti criteri di valutazione:

1. grado di conseguimento degli obiettivi , tenuto conto delle condizioni date e dell'entità dell'impegno richiesto;
2. capacità di direzione organizzativa dimostrata nella gestione del proprio tempo di lavoro, nella capacità di rispettare e far rispettare le regole promuovendo la qualità dei servizi;
3. capacità di gestione delle risorse umane dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e nel generare un clima organizzativo favorevole

Il Direttore Amministrativo, avendo riguardo agli obiettivi determinati dal Rettore e al fine di conseguirne il pieno raggiungimento, provvederà con proprio provvedimento ad assegnare a sua volta gli obiettivi ai dirigenti, tenendo conto delle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente poste a disposizione, sia per le attività di rispettiva competenza che per gli obiettivi specifici assegnati a ciascuno di essi.

Provvederà, inoltre, ad effettuare la valutazione dell'attività svolta dai dirigenti secondo le seguenti impostazioni metodologiche:

- a) ciascun dirigente dovrà conseguire gli **obiettivi di carattere generale** che di seguito vengono riportati:
- riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti di competenza della ripartizione o polo al quale sono preposti;
 - incremento dell'uso degli strumenti e delle tecnologie informatiche;
 - ottimizzazione della qualità della comunicazione con l'utenza interna ed esterna all'Università nonché con gli altri enti.

Per la verifica e la valutazione dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti in relazione agli obiettivi generali saranno utilizzati i seguenti indicatori:

potenziamento e promozione di una maggiore utilizzazione di tecnologie informatiche e/o telematiche;

- adozione di strumenti per favorire la tempestività e l'economicità dell'azione amministrativa;
- formulazione e attuazione di proposte operative a seguito di manifestazione di difficoltà da parte degli uffici, degli addetti alle strutture e degli utenti;
- promozioni di incontri periodici tra i dirigenti e/o tra i responsabili degli uffici;
- costituzione di gruppi di lavoro su problematiche specifiche.

- b) ciascun dirigente dovrà, inoltre, conseguire gli **obiettivi specifici** che gli saranno assegnati in relazione all'area o alle aree di rispettiva competenza.

Per la verifica e la valutazione dell'attività svolta nel perseguimento di tali obiettivi specifici saranno utilizzati indicatori individuati all'atto dell'assegnazione dell'obiettivo e correlati alla tipologia di attività che il raggiungimento dell'obiettivo implica.

In ogni caso, al fine di incentivare la realizzazione degli obiettivi prima della conclusione dell'anno di riferimento, sia per gli obiettivi di carattere generale che per quelli specifici, si terrà conto della tempestività del raggiungimento del risultato.

A ciascun dirigente, nella valutazione dell'intera attività svolta nel corso del periodo di riferimento, potrà essere assegnato un punteggio massimo pari a 100 (da attribuire in caso di totale conseguimento degli obiettivi complessivamente assegnati) così distribuito:

- fino a 30 in riferimento agli obiettivi di carattere generale;
- fino a 70 in riferimento agli obiettivi specifici.

E' opportuno precisare che per un totale conseguimento dell'obiettivo va intesa la completa realizzazione dello stesso entro il periodo di riferimento, nel senso che gli effetti dell'attività posta in essere devono esplicarsi già nel corso del 2003.

In quell'occasione, il Nucleo di valutazione – cui era stato richiesto un parere in merito, aveva espresso un giudizio positivo, pur rilevando esigenze ed opportunità sia per una precisazione del processo di programmazione e controllo, che per una migliore definizione degli obiettivi attribuiti.

Tra gli elementi positivi, si era sottolineato “il fatto di aver introdotto un meccanismo che chiama in causa, a cascata, il Rettore e il Cda, il Direttore

amministrativo e i Dirigenti. Inoltre, sempre positivamente viene colta l'articolazione tra obiettivi generali, validi per tutta l'amministrazione, e obiettivi specifici".

Tuttavia, si segnalavano anche gli elementi di tipo migliorativo che era possibile introdurre negli anni successivi, considerando che il metro di giudizio del modello doveva comunque essere incentrato sulla sua capacità di costituire un effettivo sistema premiante, e cioè nel legittimare una erogazione selettiva degli incentivi in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei dirigenti.

In questa direzione, il Nucleo ricordava al Rettore, al Consiglio di amministrazione e al Direttore amministrativo, il fatto che il mondo universitario avesse già affrontato tali problematiche, in particolare attraverso un progetto realizzato dal Co.D.A.U. che nel novembre 2002 aveva prodotto un Rapporto dal titolo "Sistemi di valutazione delle risorse umane".

Inoltre, il Nucleo suggeriva i seguenti fattori da prendere in considerazione per una successiva rielaborazione del modello:

Dal documento: NUCLEO DI VALUTAZIONE, *Parere sul Documento: "Direzione Amministrativa. Promemoria per il Consiglio di Amministrazione. Oggetto: Assegnazione degli obiettivi da perseguirsi a cura del Direttore Amministrativo e dei dirigenti nell'anno 2003 e relativi criteri di valutazione"*, 2003

"Sinteticamente, ripercorriamo i criteri principali su cui dovrebbe essere impostato un sistema di valutazione del personale.

Tipi di obiettivi. Conviene distinguere tra obiettivi di prestazione ed obiettivi di comportamento. Gli obiettivi di prestazione sono legati ai risultati da raggiungere nell'ambito delle funzioni assegnate ad un soggetto; gli obiettivi di comportamento sono invece connessi allo sviluppo di atteggiamenti complessivi nei rapporti intraorganizzativi e interistituzionali.

Contenuti degli obiettivi. Gli obiettivi dovrebbero essere riferiti non tanto ad aspetti operativi delle attività da realizzare nell'anno, quanto ai risultati da ottenere in termini di miglioramento (o mantenimento) dei servizi resi agli utenti (esterni ed interni) e di efficienza gestionale. In questa direzione, gli obiettivi dovrebbero essere presentati descrivendo le situazioni da migliorare, individuando il livello di miglioramento atteso e definendo l'indicatore utilizzato per misurare il cambiamento atteso.

Priorità. E' opportuno assegnare ad ogni soggetto un numero limitato di obiettivi, in modo tale che questi siano effettivamente sfidanti; ed in ogni caso, questi obiettivi devono essere declinati secondo il grado di priorità, in modo tale che sia chiaro per il valutato l'indirizzo dell'amministrazione.

Il processo di programmazione e di valutazione. E' opportuno che gli obiettivi siano assegnati in tempo utile, quindi all'inizio dell'anno cui sono riferiti; sarebbe opportuno che gli obiettivi fossero contenuti in un documento del Rettore denominato "Direttiva annuale sull'azione amministrativa". In tale contesto, è' altresì importante il sistema dei ruoli e delle responsabilità nel processo di valutazione del personale. Il modello di riferimento dovrebbe essere quello secondo cui:

- a) un soggetto viene valutato dal proprio superiore diretto (colui al quale il valutato riporta); eventualmente, il superiore a sua volta propone la valutazione al proprio superiore per la validazione;
- b) gli organi di direzione politica valutano i soggetti da essi nominati.

In tal modo, nell'Università:

- il Rettore, sentito il CdA, formula gli obiettivi per il Direttore amministrativo e ne valuta il grado di raggiungimento;
- il Direttore amministrativo formula gli obiettivi per i dirigenti e li propone al Rettore; valuta il raggiungimento degli obiettivi a fine anno e propone la valutazione al Rettore per l'approvazione finale;
- i Dirigenti formulano gli obiettivi assegnati al proprio personale e li propongono al Direttore amministrativo; valutano gli esiti e propongono i giudizi al Direttore amministrativo per l'approvazione finale.

Su questa base (...) si ritiene (...) che il modello proposto (per il 2003) sia ancora insufficientemente sviluppato per alcune parti. Ad esempio, gli indicatori proposti sono delineati in modo generico, con una debole attenzione alla definizione dei livelli di cambiamento atteso. Poco articolate appaiono anche le modalità che saranno utilizzate per passare dalla misurazione degli obiettivi alla definizione dei premi da erogare. Ancora, non viene fatto cenno all'opportunità di "pesare" i vari obiettivi in relazione al grado di priorità".

5.2.2 Il modello approvato nel 2006 e tutt'ora utilizzato

Anche sulla base delle proposte avanzate nel 2003, a metà del 2005 il nucleo di valutazione ha collaborato con la Direzione amministrativa per l'elaborazione di un nuovo modello di programmazione e controllo, finalizzato alla gestione della retribuzione premiante dei dirigenti e comunque raccordato con il più complessivo sistema di pianificazione degli obiettivi dell'Ateneo.

Per la sua elaborazione sono stati tenuti in considerazione sia le proposte a suo tempo formulate dal Co.D.A.U., sia esperienze di amministrazioni statali e locali (Comune di Verona, Provincia di Parma, CCIAA di Milan, Ministero del tesoro).

La proposta si caratterizzava per i seguenti aspetti:

- l'avvio del processo di programmazione annuale definito attraverso una direttiva del Rettore il miglioramento amministrativo, incentrata sui fattori di cambiamento ed innovazione
- la previsione di una fase di discussione tra direttore amministrativo e dirigenti sui principali problemi da affrontare, nel corso della quale anche ai dirigenti è chiesto di formulare proposte

- la distinzione tra obiettivi di prestazione (suddivisi in strategici ed operativi) ed obiettivi di comportamento
- la pesatura degli obiettivi, e cioè la definizione del livello di priorità
- la precisazione di target in merito ai livelli di obiettivo da perseguire, compresa la relativa tempistica
- la previsione di una fase di monitoraggio ed eventuale revisione degli obiettivi nel corso dell'anno
- la definizione del processo di valutazione ex post per la determinazione dei livelli di risultato ottenuti e la definizione degli ammontare di premio erogabili, con un meccanismo che sottolinea l'esigenza di giustificare in modo chiaro e puntuale l'eventualità di attribuire il 100% del premio.

Di seguito si riportano per esteso le parti salienti del modello proposto nel 2005 ed approvato poi agli inizi del 2006.

**MODELLO PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI CONNESSA
ALL'ISTITUTO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

marzo 2006

1. IL MODELLO DI RIFERIMENTO

1.1. Obiettivi del sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti

Il sistema di valutazione dei risultati riguardante i dirigenti è orientato al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- a) responsabilizzazione e valorizzazione dei dirigenti;
- b) coinvolgimento e responsabilizzazione degli organi di governo dell'Ateneo per la parte relativa agli indirizzi di miglioramento e del vertice amministrativo per la parte relativa alla definizione delle azioni attuative;
- c) integrazione fra strumenti di programmazione dell'Ateneo e valutazione dei Dirigenti.

a) Il primo obiettivo ha a che fare con il riconoscimento delle responsabilità di coloro che occupano le posizioni dirigenziali.

Il dirigente ha responsabilità:

- in ordine alla valorizzazione delle risorse messe a disposizione dall'Ateneo (risorse umane, finanziarie, materiali);
- in ordine alle funzioni di *problem solver*, cosa che riguarda le capacità di trattamento dei problemi di policy e la gestione della funzione di consulente interno agli organi di governo;
- in ordine all'esigenza delle istituzioni (e delle organizzazioni in genere) di adeguare la linea di comando e le responsabilità direzionali di alta amministrazione al raggiungimento di obiettivi particolarmente ambiziosi nei diversi settori, cosa che qualifica le responsabilità del dirigente nel ruolo di presidio e promotore delle innovazioni.

In questa direzione, fa da contraltare alle responsabilità dei dirigenti, la responsabilità degli organi di governo dell'Ateneo nel promuovere e valorizzare lo sviluppo di leve e meccanismi in grado di motivare l'organizzazione al perseguimento di performance soddisfacenti per utenti e stakeholder. In un contesto come questo può allora trovare valorizzazione anche il sistema premiante connesso all'istituto della retribuzione di risultato.

b) Il secondo obiettivo tende al coinvolgimento di tutti i ruoli di vertice dell'amministrazione, e quindi gli organi di governo, in particolare il Rettore, e il vertice amministrativo, nel processo di pianificazione e controllo, cui si tende ancorare il sistema di valutazione dei dirigenti. In particolare, tale processo è incentrato sul ruolo del Direttore amministrativo che ha il compito – in fase pianificatoria – di precisare gli orientamenti e i programmi degli organi di governo dell'Ateneo.

c) Il terzo obiettivo tende a favorire l'integrazione fra la valutazione delle performance e il sistema di governo delle politiche e dei servizi. Ciò significa che il processo di definizione dei risultati attesi, attraverso cui si attua l'istituto della retribuzione di risultato, dovrà essere il più possibile ancorato al processo di programmazione pluriennale e di pianificazione annuale degli obiettivi dell'Amministrazione.

In questo modo il processo di valutazione potrà basarsi su criteri effettivamente connessi ai concreti compiti affidati ai Dirigenti, abbandonando la logica dei riferimenti autoreferenziali. Inoltre, gli stessi processi di programmazione potranno ricevere benefici, poiché la valutazione dei risultati sensibilizzerà i vari livelli di responsabilità all'utilizzo di tecniche, strumenti e tempistiche adeguati per favorire una più precisa definizione e un più preciso controllo di obiettivi e risultati attesi.

1.2. Principi di riferimento del sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti

I principi alla base del modello adottato sono i seguenti:

- *Principio della trasparenza*: i soggetti valutati sono informati all'inizio dell'anno sul livello del premio massimo atteso e sui criteri adottati per la valutazione di risultato.
- *Non arbitrarietà dei giudizi*: il sistema di valutazione di risultato deve esprimere giudizi elaborati sulla base di prove di evidenza empirica (anche se espresse in forma qualitativa) in grado di dimostrare l'effettività di quanto realizzato e ottenuto dal personale valutato; il coinvolgimento degli stakeholder interni e di auditor esterni, quando possibile, costituisce una modalità per aumentare il livello di efficacia e credibilità del sistema di pianificazione e valutazione.
- *Principio del confronto e della condivisione*: pur nel rispetto dei rispettivi ruoli, gli obiettivi assegnati al personale valutato sono discussi attraverso un processo dialettico tra le parti. La definizione degli impegni dovrebbe quindi essere orientata alla condivisione di quanto stabilito.

1.3. Caratteristiche del modello di valutazione dei risultati

Il modello di valutazione dei risultati dei dirigenti è basato su due distinte metodologie di valutazione:

- a) la valutazione dei risultati conseguiti sulla base di *obiettivi di prestazione* assegnati all'inizio dell'anno e riguardanti l'ambito delle funzioni attribuite alla posizione;
- b) la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad *obiettivi comportamentali* connessi a capacità direzionali ed organizzative messe in opera nel corso dell'anno da dirigenti.

Il premio massimo atteso dal Direttore amministrativo e da ciascun Dirigente verrà suddiviso all'inizio dell'anno in due quote con riferimento alle due metodologie di valutazione sopra indicate. La percentuale di ogni quota può variare tra il 30% e il 70% del totale, in relazione alle caratteristiche degli obiettivi attribuiti.

Queste due quote verranno erogate dopo la valutazione di fine anno in relazione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi attribuiti.

5.3 La determinazione degli obiettivi e dei risultati attesi

Il processo di valutazione riguardante i risultati attesi dalle attività del Direttore amministrativo e dei singoli dirigenti si basa sui seguenti passaggi:

a. Il Rettore definisce con apposito documento gli indirizzi generali dell'azione amministrativa con specificazione delle priorità da perseguire e definisce gli obiettivi del Direttore amministrativo con informativa al Consiglio di Amministrazione.

b. Il Direttore amministrativo articola gli indirizzi delineati dagli organi di governo dell'Ateneo in obiettivi dei dirigenti, anche attraverso un confronto con gli stessi dirigenti i quali sono chiamati essi stessi a fornire proposte in tal senso. In sostanza, la definizione, in fase di pianificazione annuale degli obiettivi dei dirigenti è realizzata attraverso un'istruttoria condotta dal Direttore amministrativo tesa a coinvolgere ogni responsabile, pur mantenendo la titolarità della decisione finale in capo al Direttore amministrativo. Il processo dovrebbe iniziare con un invito rivolto dal Direttore amministrativo ai dirigenti, finalizzato alla proposta di obiettivi e risultati attesi nelle aree di competenza, coerenti con il quadro programmatico definito. Su questa base dovrebbe essere incentrata la dialettica, utile anche a valutare la capacità propositiva dell'organizzazione.

c. Il Direttore amministrativo, ed i singoli dirigenti, possono elaborare obiettivi intersettoriali, per il cui perseguimento è necessario l'impegno congiunto di più dirigenti.

d. Al termine della fase istruttoria, per ogni dirigente viene elaborata una scheda in cui vengono indicati:

- Gli obiettivi di prestazione e i relativi risultati attesi (e cioè i target di riferimento), con il peso di ogni obiettivo e la quota massima di premio associata ad ogni obiettivo;

- Gli obiettivi comportamentali da perseguire, con il relativo peso e la quota massima di premio associata a questa parte della retribuzione di risultato

Il Direttore amministrativo porta a conoscenza del Rettore le schede elaborate.

e. La valutazione dei risultati raggiunti viene effettuata all'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento. Sulla base delle rilevazioni effettuate e delle informazioni reperite, per ogni obiettivo sarà verificato il livello di effettiva realizzazione. Su questa base sarà calcolata la percentuale di premio da assegnare. Ciò significa che il premio massimo definito all'inizio dell'anno può essere decurtato in rapporto alla dimensione degli obiettivi non raggiunti.

f. Nel caso che, nel corso dell'anno, un obiettivo di prestazione non possa essere perseguito dal responsabile per cause non imputabili al soggetto stesso la relativa quota di retribuzione accessoria viene:

- attribuita ad un nuovo obiettivo definito dal Direttore amministrativo;
- oppure redistribuita sugli altri obiettivi di prestazione assegnati allo stesso soggetto.

5.4 Procedure e strumenti per la valutazione dei risultati relativi agli obiettivi di prestazione

Una quota del premio massimo atteso è riferita alla valutazione degli obiettivi di prestazione e dei risultati a questi connessi.

Gli obiettivi di prestazione possono essere suddivisi in due categorie:

- a) obiettivi strategici;
- b) obiettivi operativi.

In tal caso, agli obiettivi strategici viene assegnata in fase pianificatoria una quota superiore di premialità rispetto a quella associata agli obiettivi operativi. Ne

conseguirà che i dirigenti con obiettivi di carattere strategico disporranno a preventivo di un premio massimo teorico maggiore ai dirigenti per i quali questi non sono previsti.

Per ogni obiettivo di prestazione dovranno essere definiti i traguardi che ci si aspetta di ottenere, espressi anche sotto forma di stati di avanzamento (ad esempio: realizzazioni da completare ad una data stabilita nel corso dell'anno; oppure, una realizzazione da completare entro l'anno di riferimento, anche se appartenente ad una iniziativa di carattere pluriennale).

Con riferimento ad ogni singolo dirigente, ogni obiettivo assegnato sarà pesato in relazione agli altri, in modo tale da evidenziare le priorità da perseguire.

Con riferimento all'istituto della retribuzione accessoria di risultato, ad ogni dirigente non saranno di norma assegnati più di 6 obiettivi di prestazione.

ESEMPI DI APPLICAZIONE DEL MECCANISMO DI SUDDIVISIONE DELLA SOMMA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO RELATIVA AD OBIETTIVI DI PRESTAZIONE

Esempio n. 1

Soggetto X

N° obiettivi attribuiti: 3

Somma massima di retribuzione di risultato attribuibile: € 3000

Somma massima attribuibile per la parte "Obiettivi di prestazione": € 1500 (ad esempio, il 50% del totale attribuibile; il restante 50% è assegnato attraverso gli obiettivi di comportamento)

Titolo	Rilevanza relativa	€ max
Obiettivo 1	25%	€ 375
Obiettivo 2	30%	€ 450
Obiettivo 3	45%	€ 675
Tot.	100%	€ 1.500

Esempio n. 2

Soggetto Y

dal Direttore amministrativo, e possono differire da dirigente a dirigente in relazione alla posizione occupata.

La scheda di criteri potrà essere variata di anno in anno, e comunque viene portata a conoscenza dei dirigenti all'inizio del processo di valutazione.

Il modello di scheda seguire è riportato nella Figura 2; il numero degli fattori comportamentali e degli indicatori è inserito a titolo esemplificativo e potrà essere variato in relazione alle specifiche esigenze.

Figura 2 - Esempio di scheda per la definizione e supporto alla valutazione degli obiettivi di comportamento

Data
Nove dirigente che valuta
Nome dirigente valutato

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Rispon
Comportamenti	Indicatori	Domande di controllo	Peso	1	2	3	4	Risultato raggiunto: media dei valori degli indicatori	1	2	3	4	Risultato raggiunto: media dei valori degli indicatori	
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	orientamento al risultato	persegue in modo completo e coordinato i risultati attesi?												
	controllo costi e tempi	dimostra attenzione all'efficienza e all'economicità?												
	efficacia delle azioni	le criticità e i problemi sono stati migliorati?												
Orientamento al cliente (interno/esterno)	ascolto dell'utente e studio richieste	dimostra attenzione alle esigenze dell'utente?												
	comunicazione con utente	promuove la comunicazione all'utente finalizzata alla semplificazione dell'accesso e degli adempimenti?												
	qualità e gestione del disservizio	riconosce la non conformità con gli standard previsti e reagisce tempestivamente, adottando le adeguate misure con gli utenti?												
	ricerca di nuove soluzioni	è orientato a ricercare ipotesi di innovazione, con analisi, confronti con l'esterno, ecc.?												
	motivazione al cambiamento	dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo?												
	impementazione	attuа misure innovative e prepara il contesto ai cambiamenti?												
Leadership	autorevolezza nel proprio ruolo	guida con autorevolezza e stile appropriato il proprio gruppo e le interazioni con l'esterno?												
	capacità di gestione del conflitto	attuа modalità di gestione delle dinamiche conflittuali tali da favorire la negoziazione e la cooperazione?												
	sensibilità al clima organizzativo	adotta le iniziative orientate a rimuovere le situazioni di disagio?												
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	attenzione allo sviluppo dei collab.	incentiva lo sviluppo dei punti di forza e il recupero dei punti di debolezza?												
	capacità di delegare	coltiva la delega di compiti e incentiva l'assunzione di responsabilità?												
	modalità di valutazione	utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento?												
Capacità di programmazione	interpretazione delle missioni Ateneo	interpreta il proprio ruolo in funzione del contributo alle missioni dell'Ateneo?												
	utilizzo appropriato tecniche di PeC	utilizza le tecniche di pianificazione e project management per coordinare le attività?												
	capacità di monitoraggio e valutazione	utilizza le metodologie di valutazione sia in funzione del coordinamento che della rendicontazione agli organi di governo?												
Problem solving	anticipare e analizzare le criticità	analizza con attenzione le cause di problemi gestionali e adotta una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi?												
	collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	quali azioni significative di collaborazione e sostegno ai colleghi ha adottato?												
	gestione degli imprevisti	risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili?												
								1. Mai	1. Scarso	1. Mai	1. Scarso			
								2. Qualche volta	2. Sufficiente	2. Qualche volta	2. Sufficiente			
								3. Spesso	3. Buono	3. Spesso	3. Buono			
								4. Sempre	4. Eccellente	4. Sempre	4. Eccellente			

5.6 Valutazione finale

Ai fini della valutazione finale, il Direttore amministrativo e i singoli dirigenti redigono una relazione complessiva di autovalutazione, seguendo il modello che sarà formulato dalla Direttore amministrativo stesso; parte integrante di questa relazione è costituita dai giudizi di autovalutazione espressi nei campi previsti dalle schede relative agli obiettivi di prestazione e agli obiettivi comportamentali.

La valutazione del Direttore amministrativo è effettuata dal Rettore, informando il Consiglio di amministrazione.

La valutazione dei dirigenti è effettuata dal Direttore amministrativo, che adotta i conseguenti provvedimenti sentito il Rettore.

Per la valutazione di sintesi il modello di scheda è quello riportato nella Figura 3.

Figura 3: scheda di sintesi ai fini della valutazione delle prestazioni e dei comportamenti

Dirigente in Valutazione	Dirigente Valutatore
Centro di Responsabilità	
Area	Data valutazione

	Punteggio	Peso%	Risultato ponderato
Risultato della scheda Prestazioni		70	
Risultato della scheda Comportamenti		30	
totali		100	
Commento alla scheda Prestazioni			
Commento alla scheda Comportamenti			

VALUTAZIONE FINALE	
Giudizio sintetico	
Analisi e commento sulle competenze tecnico-professionali	
Punti di forza	
Aree di miglioramento	
Azioni di sviluppo	
Interventi formativi consigliati	

COMMENTI DEL DIRIGENTE IN VALUTAZIONE
--

Firma del Dirigente Valutatore	Firma del Dirigente in valutazione
--------------------------------	------------------------------------

Nelle varie fasi del processo il Direttore amministrativo può chiedere l'assistenza del Nucleo di valutazione di Ateneo per gli aspetti connessi alla coerenza delle prassi attuative adottate con i principi del modello, e alla funzionalità del processo valutativo in generale.

Il Nucleo di valutazione, nelle sue funzioni di promozione di adeguate metodologie di valutazione finalizzate ai processi di miglioramento dell'Ateneo può richiedere documentazione e informazioni in materia.

5.7 L'istituzionalizzazione del modello

Su questa base, nell'aprile 2006 è stato dato avvio alla prima applicazione del nuovo modello. Dopo la presentazione della Direttiva del Rettore sul miglioramento amministrativo (cfr. Allegato 1), il modello è stato presentato ai dirigenti e successivamente sono iniziati i colloqui tra direzione amministrativa e dirigenti per la specificazione degli obiettivi.

A supporto di tale processo gli uffici dell'Ateneo hanno predisposto una scheda, che si riporta nell'allegato 2.

Nell'ottobre 2006 è stata realizzata una sessione di monitoraggio e revisione/conferma degli obiettivi attribuiti, attraverso colloqui con i dirigenti.

Infine, agli inizi del 2007 è avvenuta la sessione di valutazione del 2006 e, contestualmente, di definizione degli obiettivi per il 2007.

La prima attuazione del modello è stata accolta con alcune difficoltà da parte dei dirigenti, che hanno interpretato gli elementi di precisazione degli obiettivi e di maggiore enfasi attribuita alla fase di monitoraggio e valutazione come una accentuazione degli elementi "ispettivi". In relazione a ciò è opportuno sottolineare come il contesto in cui si è operata la prima sperimentazione era caratterizzato da una fase di turn over dei dirigenti, cosa che ha condotto alcuni di questi ad assumere significativi carichi di lavoro per supplire a situazioni critiche.

Tuttavia, l'attenzione prestata dalla direzione amministrativa e dal Nucleo agli aspetti di informazione e di coinvolgimento, ha comunque permesso di valorizzare vari aspetti, tra cui:

- l'articolazione degli obiettivi, in grado di cogliere le differenze nelle funzioni svolte nell'ambito delle varie posizioni dirigenziali;
- l'enfasi su determinati comportamenti, tra cui quello della cooperazione tra settori;
- la definizione di priorità, in relazione alle criticità segnalate dal Rettore e dal Nucleo;
- l'importanza del monitoraggio in corso d'opera e della corretta e trasparente analisi del livello degli obiettivi raggiunti.

In relazione di questi elementi, il modello ha potuto legittimare l'elaborazione di valutazioni selettive alla fine dell'anno e l'attribuzione ai dirigenti di premi inferiori al 100% in corrispondenza di obiettivi non completamente raggiunti. Tale esito è stato ottenuto anche in ragione del sostegno che Rettore e direzione amministrativa hanno riversato su tale meccanismo, anche attraverso l'impiego di risorse di personale dedicato a presidiare le varie fasi del processo.

Nel 2007 e nel 2008 il modello è stato replicato, con alcune lievi modificazioni migliorative; anche per il 2007 l'esito della valutazione ha portato a definire giudizi selettivi e all'attribuzione di premi rapportati ai risultati raggiunti, in varie occasioni inferiori al 100% (pur se quasi sempre in termini limitati, a ragione dell'impegno dei dirigenti nel perseguire gli obiettivi prioritari).

Capitolo 6

La valutazione della didattica: un tema da ridiscutere

6.1 L'apprendimento come obiettivo della relazione docente-studente

Nella classificazione dei servizi la formazione è di certo tra quelli a maggior tasso di immaterialità. Cosa si produce in un corso di insegnamento universitario? Non certo la didattica, essa infatti è solo uno strumento utilizzato assieme allo studio individuale per cercare di ottenere quello che rappresenta il vero prodotto dell'insegnamento: la diffusione di conoscenza, ovvero l'apprendimento e la sua capacità di auto-riproduzione.

Da questo punto di vista, risulta evidente il necessario contributo del discente alla produzione del servizio.

Contributo che si manifesta non solo attraverso la presenza a lezione e lo studio dei materiali didattici.

Contributo che consiste, soprattutto, nella possibile partecipazione attiva alle iniziative formative ed in uno studio impostato su valori di analisi critica, piuttosto che su esercizi di memoria.

In questo modo lo studente può contribuire con la propria conoscenza alla produzione di nuova conoscenza, perché “a lezione non c'è qualcuno che insegna e qualcuno che impara, a lezione tutti imparano”. Sì, ma a patto però che tutta la conoscenza disponibile venga messa in circuito e questo avviene solo se si realizza una condizione di partecipazione attiva dello studente al processo formativo.

Condizione questa non certo scontata, che si basa sulla capacità del docente di realizzare una interazione con il discente, attraverso il conseguimento di adeguati livelli di fiducia nella sua attività, capace di superare le paure insite in un rapporto per sua natura a potere sbilanciato, per i diversi ruoli che il docente e lo studente rivestono nel processo formativo.

Se si consegue questo stato si realizzano le premesse necessarie a produrre il massimo valore possibile nell'ambito del corso di insegnamento.

È evidente che le modalità con cui si può conseguire questo obiettivo sono varie. Ed è anche vero che l'interazione non potrà realizzarsi con tutte le persone

presenti - spesso solo fisicamente - in aula, soprattutto nel caso di corsi molto numerosi.

Ma si nutrono pochi dubbi sul fatto che rispetto, entusiasmo, divertimento, capacità critica ed immaginazione, rappresentino le componenti di una proposta formativa che possa contribuire a conseguire l'obiettivo della diffusione ed auto-produzione di conoscenza. Ovviamente scontando la professionalità del docente, che dovrebbe essere assicurata dai meccanismi di selezione in ingresso.

I limiti di questo scritto impongono di non approfondire in maniera dettagliata i concetti indicati, ma non esimono dal portare alcune brevi riflessioni forse capaci, attraverso semplici esemplificazioni, di chiarire il significato associato ad ognuno di essi nel processo formativo.

Così, seguendo l'ordine indicato, troviamo il concetto di *rispetto* ben evidenziabile in due cose: *il rispetto della diversità* e l'apprezzamento che di questa si deve avere per produrre le possibili sinergie e *il rispetto del tempo degli altri*, per il significato che il tempo possiede per ognuno, perché non va mai dimenticato che *il tempo è vita* e se non ci si può permettere di sprecare il tempo proprio, tanto meno lo si può fare con quello degli altri.

Il secondo concetto chiamato in causa è quello di *entusiasmo*. Al riguardo si può dire che la passione che il docente trasmette con il proprio approccio alla didattica genera di norma una reciprocità nel discente, che potrà essere portato a vivere il momento dell'apprendimento non più solo come un dovere, ma anche come un piacere.

Non escludendo di raggiungere, almeno a tratti, condizioni in cui si vive il cosiddetto "tempo non tempo", cioè momenti in cui il tempo fluisce senza che se ne avverta il peso per la condizione di dedizione totale con la quale si vivono quei "momenti magici".

Il fiume dell'entusiasmo è alimentato da torrenti e tra questi anche dal grado di *divertimento* che si realizza nell'interazione docente-studente, nel momento in cui l'attività formativa è condotta attraverso sistemi innovativi diretti a comunicare un messaggio in forme memorabili, che superano l'aspetto dell'apprendimento immediato per entrare a far parte del patrimonio culturale dello studente come fonte di possibile ispirazione anche futura.

La *capacità critica* per parte sua insegna a non accettare mai supinamente un'opinione per il semplice fatto che è condivisa da tanti, o è proposta da chi riveste un ruolo di potere in un processo comunicativo.

L'opinione, l'idea, il messaggio vanno, infatti, accettati quando consentono di superare le griglie della capacità critica di cui si dispone.

Da ultimo, l'*immaginazione* rappresenta la capacità di vedere possibili sviluppi anche al di là del reale. L'immaginazione si basa sulla conoscenza, ma supera la conoscenza perché, come diceva Einstein, "l'immaginazione abbraccia il mondo". E quanto più si vive in un mondo incerto ed imprevedibile, tanto più è necessario disporre di immaginazione.

In forme ancor più sintetiche, si potrebbe dire che il docente dovrebbe muoversi con rispetto ed entusiasmo, cioè con generosità, per diffondere adeguati livelli di capacità critica e di immaginazione, passando attraverso una diffusione di conoscenza fondata sul divertimento.

Risultano a questo punto ancor più evidenti il valore che la fiducia possiede nella relazione docente-studente e i limiti che scaturiscono dalle smisurate dosi di sfiducia che regnano nel campo della formazione universitaria.

6.2 La sfiducia e la necessità di controllo

Come detto, e come si spera evidente da quanto sottolineato nelle pagine precedenti, il conseguimento di condizioni di produzione e diffusione di conoscenza nell'attività formativa poggia essenzialmente su un punto: il grado di fiducia che corre nella relazione docente-studente.

La fiducia sappiamo si forma per due vie, una percettiva, l'altra cognitiva. La prima è quella che scaturisce dal primo impatto ed è fondamentale perché "non ci sarà mai una seconda volta per fare una prima buona impressione". La seconda scaturisce dalla esperienza, dalle prove, e può confermare o meno la prima.

Sappiamo bene come sia importante il primo giorno di lezione per ottenere, o meno, la fiducia dell'aula.

Sappiamo tutti come sia difficile mantenerla e, soprattutto, come sia difficile riconquistarla una volta perduta o non raccolta nella prima occasione.

Ma ancora una volta tutto questo rientra nelle sfere decisionali e comportamentali del docente.

In un simile processo un dispositivo di rilevazione delle percezioni sarebbe di certo utilissimo al docente per poter cogliere attraverso le percezioni degli studenti quelle che possono essere le aree di miglioramento, che il mestiere stesso del ricercare porta a riconoscere come sempre esistenti.

Le valutazioni condotte sulla didattica avrebbero così il prezioso valore di strumento per il miglioramento continuo, le cui strade sarebbero individuate attraverso la relazione docente-studente.

Tuttavia la valutazione della didattica potrebbe anche rispondere ad un tetro obiettivo di controllo, capace come pochi di distruggere i gradi di entusiasmo e dedizione disponibili.

Eccoci così giunti al punto: la rilevazione delle valutazioni degli studenti sulla didattica è stata introdotta negli atenei per rispondere ad un puro, semplice ed astratto desiderio di controllo, fondato sulla sfiducia con la quale si guarda all'operato dei docenti universitari, non tanto da parte degli studenti, quanto piuttosto di un'opinione pubblica spesso non adeguatamente informata, o adeguatamente disinformata, dai mass media.

Sfiducia che aleggia come una cupa cappa sui docenti, sugli studenti e, ovviamente, sulle loro relazioni.

Il questionario è divenuto così un mezzo per tentare di "costringere" i "professori poco attenti al loro dovere" a tenere un comportamento diverso, pena il rischio di raccogliere una valutazione negativa, con ripercussioni su incentivi e credibilità in facoltà.

Valutazione condotta su schemi a stampo nazionale per consentire improbabili, inutili e fuorvianti confronti interateneo, che potrebbero alla fine anche incidere sul finanziamento delle università.

In questo modo il questionario è calato sulla testa dei docenti e degli studenti, senza un loro coinvolgimento e gradualmente è divenuto un adempimento burocratico, "una molestia statistica", che può anche avere qualche utilità nella distribuzione di incentivi, ma che certo non dispiega tutte le sue potenzialità di miglioramento continuo.

È calato pure sulla testa degli atenei in forme standardizzate a dispetto di ogni proclamazione di autonomia.

Insomma, considerato che si ha a che fare con un mondo che non merita fiducia, non si può che esercitare il controllo per ridurre i danni al minimo.

Che questo stato di fatto abbia ragioni oggettive per non poter essere messo in dubbio è di certo vero.

Quello che è certo è che si tratta di un'occasione quasi perduta per sostenere il valore prodotto dai nostri processi educativi universitari.

Si diceva quasi perduta, perché se si volge lo sguardo agli errori compiuti con la forza di riconoscerli e di usarli come guida si può ancora imboccare la strada di un corretto uso della valutazione della didattica a fini di miglioramento.

6.3 *L'opportunità di guardare con occhi nuovi alla valutazione della didattica*

Gli evidenti errori che hanno condotto alla situazione attuale di stallo nei processi di valutazione della didattica, aprono la strada a possibili innovazioni capaci di muovere nella direzione del miglioramento continuo.

Si cercherà di presentare una varietà di possibili scelte, anche se non tutte applicabili direttamente dai singoli atenei nel caso di condivisione.

Un primo intervento appartiene appunto a questa categoria di scelte.

Crediamo che per liberare una tensione culturale alla valutazione sia opportuno togliere l'obbligo della valutazione per legge, introducendo premi per gli atenei che muovessero in quella direzione in forme innovative.

Se questa scelta, come potrebbe accadere, venisse valutata come un qualcosa di futuribile, perché si ritiene ancora necessario accompagnare gli atenei per mano, almeno sarebbe importante eliminare il vincolo della omologazione nazionale dei questionari, salvaguardando così il fondamentale valore della diversità in esperienza storica dei singoli atenei.

In una simile prospettiva, si potrebbe procedere ad elaborare un questionario costruito sulla base delle esigenze avvertite dagli studenti nella sede universitaria, secondo il modello della *qualità attesa* e della *qualità percepita*.

Questo approccio coinvolge sin dall'inizio gli studenti nella definizione delle proprie attese, consentendo poi di esprimere un giudizio di qualità non su aspetti che si presume siano rilevanti per lo studente e centralmente definiti, ma su aspetti che con lo studente sono stati definiti nelle sedi locali, preservando alcuni contenuti ad evidente valenza interateneo.

Ma questo approccio coinvolgerebbe profondamente anche l'Ateneo, che dovrebbe proporsi di misurare la propria capacità di perseguire la missione che si è data per quanto attiene ai processi di diffusione della conoscenza.

In tutto questo, un ulteriore rilevante aspetto, di carattere prettamente statistico, sta nell'opportunità di puntualizzare ciò che si ritiene utile valutare, onde evitare ridondanze inutili e fuorvianti.

Ma la rilevanza dell'approccio statistico al tema della valutazione sta anche nella capacità di adottare scale di valutazione idonee ad esprimere le differenze in forme semplici ed intuitive e di eliminare ogni barriera di comprensione dovuta all'uso di linguaggi specialistici.

Se il management ha il compito di far innamorare della valutazione i docenti, il processo statistico ha il compito di soddisfare la sete di conoscenza di chi è chiamato ad utilizzare i dati.

In questo modo, la scelta di un questionario costruito sulla realtà del singolo ateneo premierebbe l'individualità, sfuggendo ai paralizzanti meccanismi dell'omologazione.

Tuttavia, per assicurare la coerenza e la bontà dei progetti locali, potrebbe essere opportunamente allestita a livello nazionale - e perché no sopranazionale - un'attività di "valutazione delle procedure di valutazione" adottate, secondo i meccanismi della certificazione da parte di enti autonomi.

Al di là di tutto questo, iniziative concrete possibili pur nell'attuale condizione organizzativa della valutazione sono possibili nella direzione del coinvolgimento del docente nei processi di valutazione, nella cura della rilevazione e nell'uso dei risultati.

Il coinvolgimento del docente si realizza principalmente in tre momenti:

- nella spiegazione agli studenti della rilevanza del processo di valutazione al momento dell'avvio della rilevazione;
- in una possibile, e auspicabile, autovalutazione condotta su se stessi con lo stesso questionario degli studenti, al fine di confrontare poi i differenziali di percezione;
- nella presentazione dei risultati dell'anno precedente e delle motivate scelte effettuate all'inizio delle lezioni dell'anno successivo.

Tutto questo, però, non può prescindere da un'azione diretta a diffondere nel corpo docente la condivisione dell'utilità di questo processo valutativo.

Gli altri due aspetti citati stanno nella cura posta nel momento della rilevazione e nell'analisi della modalità di uso dei risultati nell'ambito della facoltà e del corso di laurea.

Nel primo caso occorrerebbe realizzare una condizione per la quale il momento della distribuzione del questionario e della sua compilazione fossero carichi di significato e di solennità e non vissuti come interruzioni e disturbi all'attività didattica. E questo importante aspetto sottolinea l'inopportunità di pensare a procedure di rilevazione on line che certo possiedono alcuni vantaggi efficientistici, ma restano del tutto incapaci di trasferire la solennità che una relazione diretta tra docente e studenti può dare ad ogni momento in aula.

Le modalità di uso del questionario a livello di facoltà, o corso di laurea, potrebbe per parte loro essere certificate dal nucleo in una relazione annuale al rettore, diretta ad evidenziare i processi di miglioramento avviati e discussi con i rappresentanti degli studenti nei consigli di facoltà e di corso di laurea.

Si comprenderebbe in questo modo come del tutto inutile, distruttiva e fuorviante possa essere il credere che un processo di miglioramento possa passare attraverso la pubblicazione delle graduatorie di valutazione dei docenti.

6.4 La mission degli atenei e la governance dell'università

Da ultimo, e brevemente, crediamo sia necessario sottolineare che un primo grande tassello ai processi di miglioramento sta nella definizione degli obiettivi che si desidera perseguire.

Per sua natura sappiamo che l'università appartiene alla categoria delle organizzazioni dai legami deboli e dai tratti schizofrenici, per la presenza di condotte che mirano a tutelare i singoli "orticelli", con i full professor che tendono tutti a ritenersi "prime ballerine".

Condizione questa che ha tanti svantaggi, ma foriera di esprimere anche tanti vantaggi dal punto di vista della tensioni e delle realizzazioni innovative che può innescare, per il positivo individualismo imprenditoriale che può attivare. Invero l'università necessita di un modello organizzativo pluricellulare che sappia convivere con questa caratteristica, tipica dell'organizzazione in rete delle imprese.

Per cogliere tutte le opportunità che un'organizzazione "colma di sapere" può riversare, per farlo "traboccare" e diffonderlo, occorrono chiari e semplici obiettivi condivisi.

Obiettivi che scaturiscono dal “sogno imprenditoriale” e dalla “visione del futuro” del top management (rettore e direzione amministrativa) e dalla missione conseguentemente affidata all’ateneo.

Contenuti questi che non solo vanno definiti, vanno pure condivisi.

E’ inutile pensare ad una valutazione tesa a migliorare se tutto questo non c’è. Ma questa, come si sa, è la nuda e cruda verità.

In realtà se si analizzano gli statuti universitari, o si leggono le relazioni ai bilanci preventivi, cercando segnali di missione, si incappa solo in banalità uguali per tutti e non calate sulla realtà governata, come purtroppo accade anche per una buona parte di imprese.

Si trovano solo “segnali di fumo”, niente più.

La crisi della valutazione della didattica sottolinea così la vera crisi dell’università che sta in un modello di governance incapace di muovere nella direzione di un’autentica interazione - al limite dell’osmosi - con gli stakeholder.

Capitolo 7

Uno sguardo ai bilanci 2005-2006-2007

7.1 Premessa

Uno dei compiti previsti dalla normativa in capo ai Nuclei di valutazione è quello di verificare “anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa” (L. 537/93 e art. 1 D.M. 370/99).

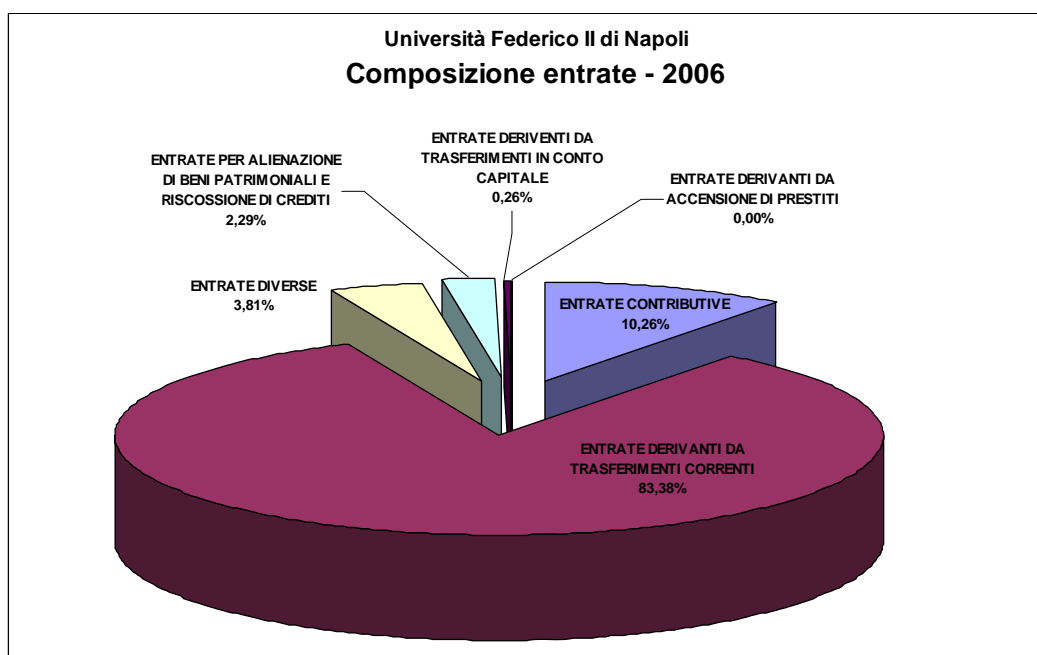
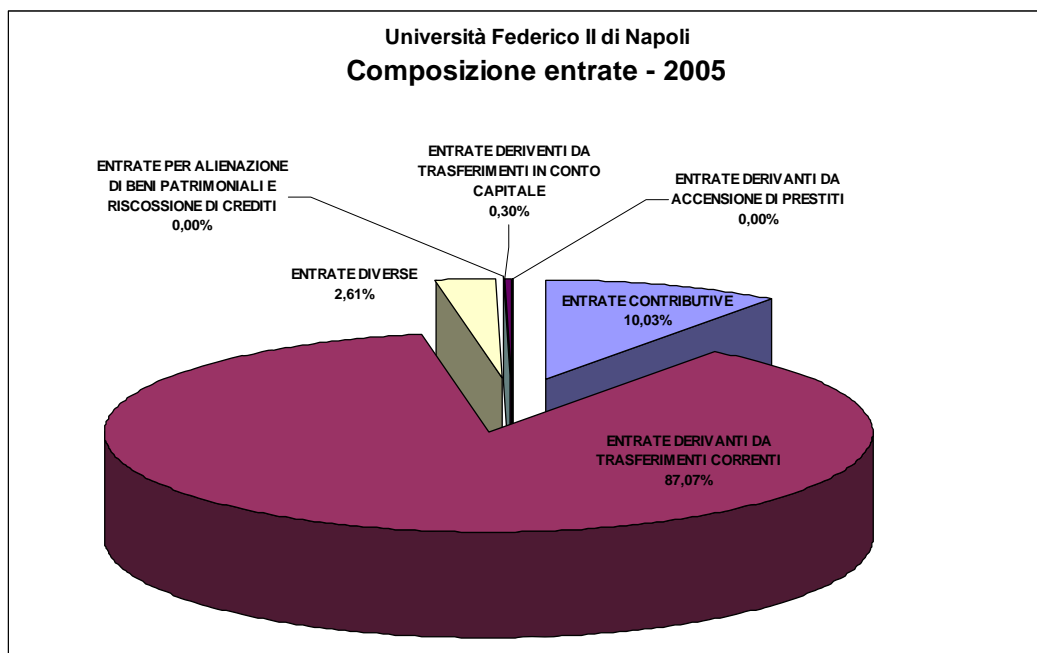
Tale analisi, in assenza di indicatori qualitativi e/o quantitativi definiti per poter misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi annualmente individuati dagli organi di governo dell'Ateneo, può essere effettuata in modo empirico da una lettura dei dati di bilancio comparandone il trend nei tre anni che vengono presi in esame.

Il triennio 2005-2007 è stato, peraltro, interessato dall'applicazione di normative sul contenimento della spesa pubblica che hanno aggravato la già precaria situazione del bilancio di Ateneo, comportando la necessità di ricorrere ad interventi di “ingegneria finanziaria” per evitare un disavanzo di amministrazione crescente dall'anno 2005. Infatti la situazione, già difficile dal 2005 per l'aumento delle spese di personale senza corrispondente aumento del Fondo di Finanziamento Ordinario, si aggrava dalla fine del 2006, ultimo anno di vigenza della L. 268/2002, che prevedeva il ripianamento da parte dello Stato di situazioni debitorie derivanti dalla corresponsione di classi e scatti stipendiali al personale docente e ricercatore.

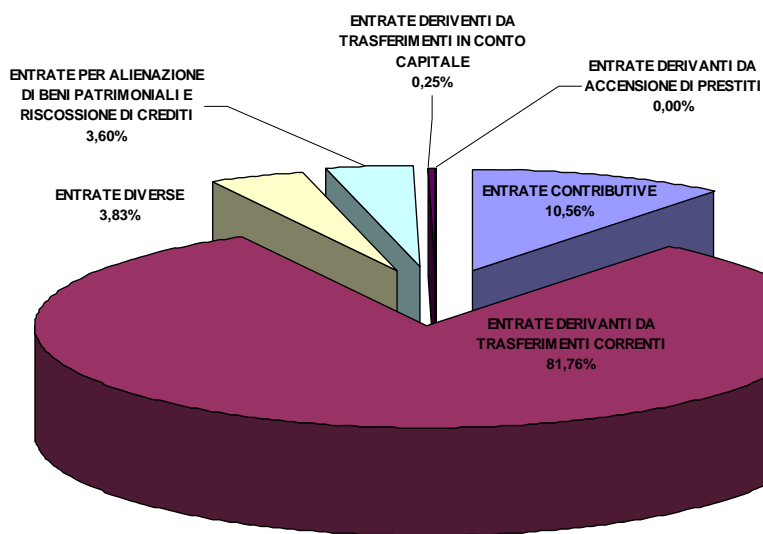
A questo si è aggiunto il drastico ridimensionamento delle disponibilità afferenti le risorse destinate ai consumi intermedi, che, ai sensi del comma 2 dell'art. 22 del D.L. 223/2006, sono state destinate per il 20% alla costituzione di un apposito fondo da versare allo Stato.

7.2 Alcune evidenze empiriche sui dati di bilancio degli anni 2005-2007

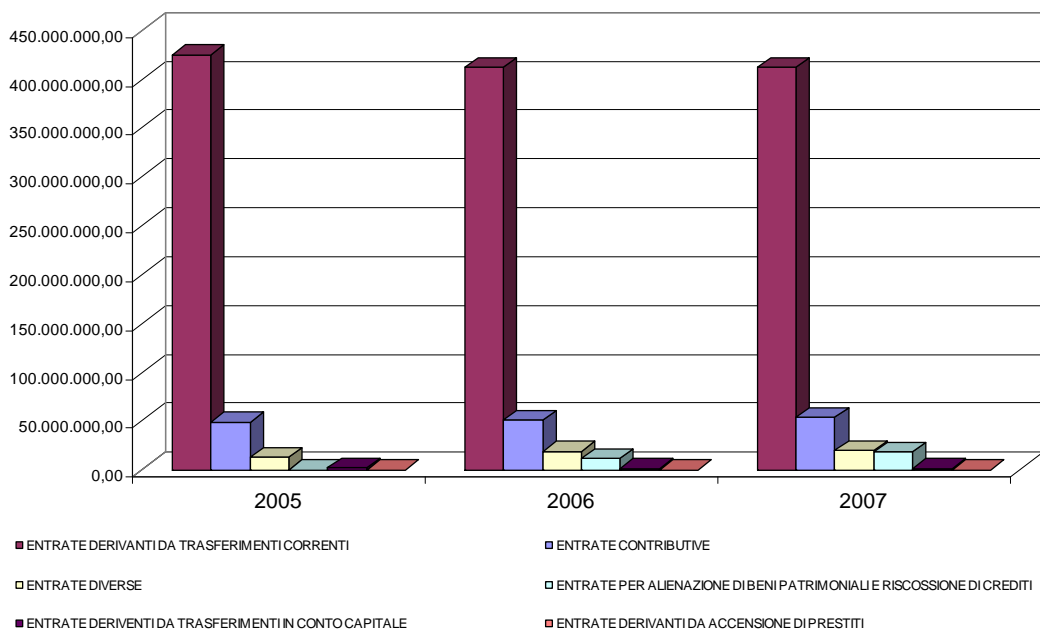
Si riporta, nei grafici che seguono, la composizione delle entrate e delle spese della Federico II relative agli esercizi finanziari degli anni 2005, 2006 e 2007 (dati elaborati al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali).



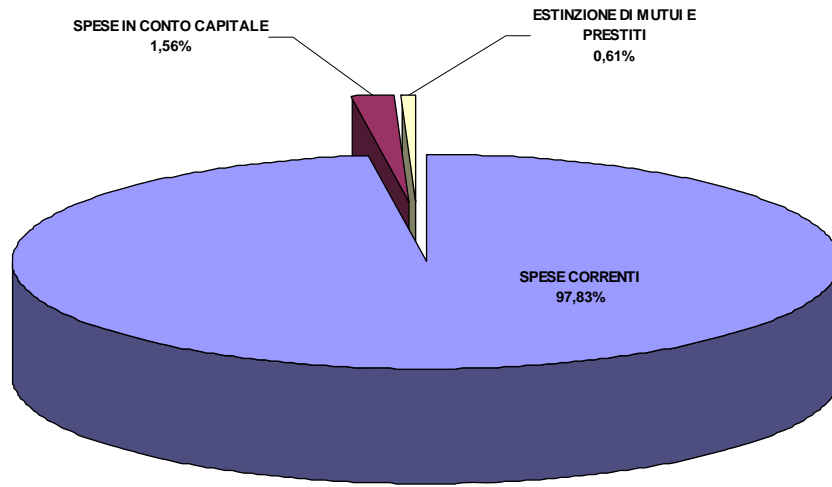
**Università Federico II di Napoli
Composizione entrate - 2007**



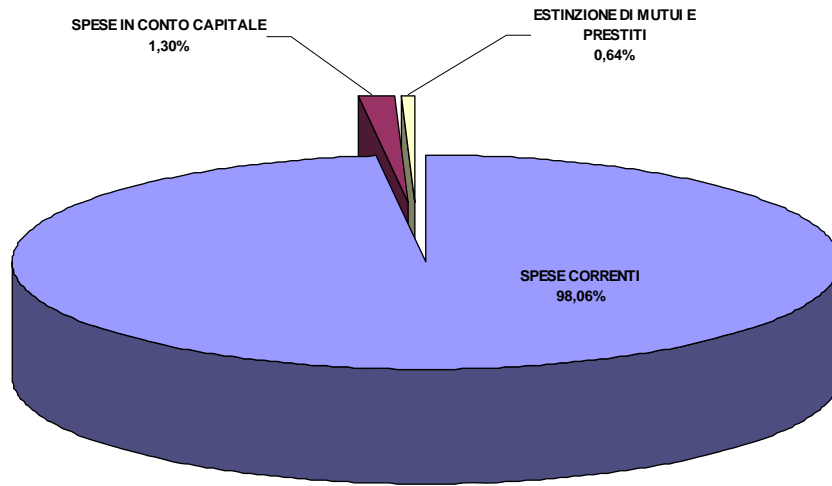
**Università Federico II di Napoli
STORICO ENTRATE 2005-2007**

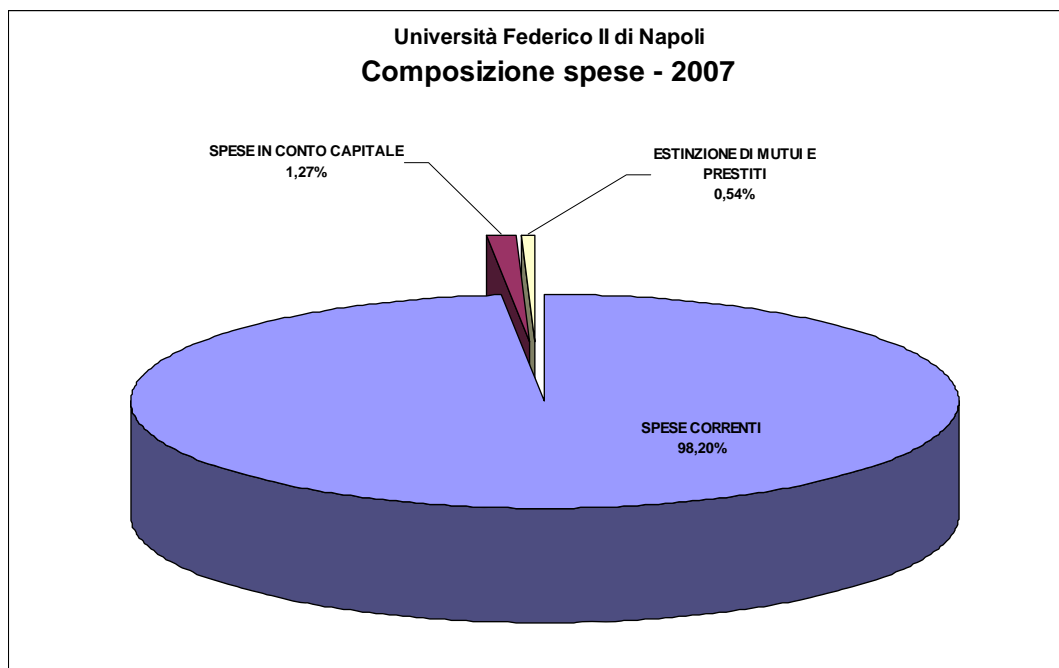


Università Federico II di Napoli
Composizione spese - 2005



Università Federico II di Napoli
Composizione spese - 2006





La distribuzione delle entrate e delle spese evidenzia una crescente destinazione delle risorse a disposizione in favore delle spese correnti, che passano ad assorbire dal 97,83% al 98,20% nel corso dei tre anni a discapito essenzialmente delle spese in c/capitale, che passano dall'1,56% all'1,27%.

Questo dimostra, al di là dei valori assoluti, che la ineludibile necessità di assicurare il funzionamento dell'Ateneo penalizza gli investimenti che, considerato il patrimonio immobiliare di tutto rispetto dell'Ateneo stesso ed il ruolo strategico degli investimenti in ricerca, dovrebbero invece poter disporre di maggiori risorse per invertire un trend che condiziona inevitabilmente le politiche di sviluppo.

Ben si comprende pertanto, perché il Senato Accademico abbia deliberato di dare mandato all'Amministrazione di avviare le procedure di accensione di un mutuo destinato al sostegno delle spese di investimento anche per la ricerca.

Nelle tabelle che seguono vengono messi a confronto i dati di preventivo con quelli di consuntivo degli ultimi due anni, 2006 e 2007 che evidenziano scostamenti al di sotto del 10% tra i due valori.

ENTRATE ANNO 2006		PREVISTE	ACCERTATE	% VARIAZIONE RISPETTO ALLA PREVISIONE
Titolo I ENTRATE CONTRIBUTIVE	<u>Categoria 1</u> Tasse, soprattasse e contributi a carico degli studenti	50.700.876,00	53.712.721,52	5,94%
Totale Titolo I		50.700.876,00	53.712.721,52	5,94%
Titolo II ENTRATE DERIVANTI DA TRASFERIMENTI CORRENTI	<u>Categoria 2</u> Trasferimenti da parte dello Stato per il funzionamento	405.196.332,95	426.170.793,24	5,18%
	<u>Categoria 4</u> Trasferimenti da parte degli Enti pubblici	4.693.313,19	17.151.997,15	265,46%
	<u>Categoria 5</u> Trasferimenti da parte di Enti e soggetti privati	1.994.524,94	3.637.020,44	82,35%
Totale Titolo II		411.884.171,08	446.959.810,83	8,52%
Titolo III ENTRATE DIVERSE	<u>Categoria 6</u> Entrate per prestazioni di ricerca, consulenza, servizi e vendita di beni	320.000,00	1.147.946,62	258,73%
	<u>Categoria 7</u> Redditi patrimoniali	744.681,58	1.317.031,64	76,81%
	<u>Categoria 8</u> Poste correttive e compensative di spese correnti	15.712.225,95	19.169.137,09	22,00%
	<u>Categoria 9</u> Entrate di varia natura	2.026.687,50	1.807.267,24	-10,83%
Totale Titolo III		18.803.795,03	23.441.382,59	24,66%
Titolo IV ENTRATE PER ALIENAZIONE DI BENI PATRIMONIALI E RISCOSSIONE DI CREDITI	<u>Categoria 10</u> Alienazione di beni patrimoniali	11.312.872,27	4.232.500,00	-62,59%
Totale Titolo IV		11.312.872,27	4.232.500,00	-62,59%
Titolo V ENTRATE DERIVANTI DA TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE	<u>Categoria 12</u> Trasferimenti da parte dello Stato	0,00	6.527.492,00	-
	<u>Categoria 15</u> Altri trasferimenti in conto capitale	1.282.000,00	280.000,00	-
Totale Titolo V		1.282.000,00	6.807.492,00	-
Titolo VI ENTRATE DERIVANTI DA ACCENSIONE DI PRESTITI	<u>Categoria 17</u> Accensione di mutui	0,00	1.011.954,10	-
	Totale Titolo VI	0,00	1.011.954,10	-
Totale GENERALE		493.983.714,38	536.165.861,04	8,54%

<u>USCITE ANNO 2006</u>		PREVISTE	IMPEGNATE	% VARIAZIONE RISPETTO ALLA PREVISIONE
Titolo I SPESE CORRENTI	Categoria 1 Spese per il funzionamento degli organi universitari	389.000,00	331.577,89	-14,76%
	Categoria 2 Spese per attività istituzionali	24.547.250,61	36.689.937,05	49,47%
	Categoria 3 Oneri di personale	393.867.072,30	417.545.873,42	6,01%
	Categoria 4 Spese generali di funzionamento	12.332.715,87	14.190.757,92	15,07%
	Categoria 5 Spese per l'acquisizione di servizi ed utilizzo di beni	3.902.655,26	3.799.465,71	-2,64%
	Categoria 6 Spese per l'acquisizione di consulenze e collaborazioni tecniche e scientifiche	503.027,30	677.130,47	34,61%
	Categoria 7 Oneri finanziari e tributari	5.849.226,51	6.404.112,13	9,49%
	Categoria 8 Poste correttive e compensative di entrate correnti	2.100.000,00	2.301.131,51	9,58%
	Categoria 9 Assegnazioni di funzionamento agli istituti e strutture assimilate	2.541.290,51	925.153,03	-63,60%
	Categoria 11 Contributi di enti per il funzionamento di istituti e strutture assimilate	0,00	349.906,19	-
	Categoria 12 Trasferimenti interni	24.647.679,85	11.814.211,70	-52,07%
	Categoria 13 Altri trasferimenti passivi	2.615.312,89	4.403.782,41	68,38%
	Categoria 14 Spese non attribuibili	4.379.689,25	278.715,42	-93,64%
	Totale Titolo I		477.674.920,35	499.711.754,85
Titolo II SPESE IN CONTO CAPITALE	Categoria 15 Acquisizione beni di uso durevole ed opere immobiliari	1.282.000,00	2.027.319,17	58,14%
	Categoria 16 Acquisizione di immobilizzazioni tecniche e scientifiche	365.000,00	1.497.659,19	310,32%
	Categoria 19 Trasferimenti interni	4.686.400,00	7.148.292,00	52,53%
Totale Titolo II		6.333.400,00	10.673.270,36	68,52%
Titolo III ESTINZIONE DI MUTUI E PRESTITI	Categoria 20 Rimborso mutui e prestiti	3.129.429,36	3.129.429,36	0,00%
	Totale Titolo III	3.129.429,36	3.129.429,36	0,00%
Totale GENERALE		487.137.749,71	513.514.454,57	5,41%

ENTRATE ANNO 2007	PREVISTE	ACCERTATE	% VARIAZIONI RISPETTO ALLA PREVISIONE
<u>Categoria 1</u> Tasse, soprattasse e contributi a carico degli studenti	53.196.977,00	53.666.236,78	0,88%
<u>Totale Titolo I</u>	53.196.977,00	53.666.236,78	0,88%
<u>Categoria 2</u> Trasferimenti da parte dello Stato per il funzionamento	399.238.860,39	426.080.127,48	6,72%
<u>Categoria 4</u> Trasferimenti da parte degli Enti pubblici	10.883.872,05	17.693.025,57	62,56%
<u>Categoria 5</u> Trasferimenti da parte di Enti e soggetti privati	1.817.981,56	4.835.767,78	166,00%
<u>Totale Titolo II</u>	411.940.714,00	448.608.920,83	8,90%
<u>Categoria 6</u> Entrate per prestazioni di ricerca, consulenza, servizi e vendita di beni	320.000,00	850.642,35	165,83%
<u>Categoria 7</u> Redditi patrimoniali	1.279.833,73	3.907.584,09	205,32%
<u>Categoria 8</u> Poste correttive e compensative di spese correnti	15.616.701,57	18.077.039,45	15,75%
<u>Categoria 9</u> Entrate di varia natura	2.062.384,16	2.156.871,70	4,58%
<u>Totale Titolo III</u>	19.278.919,46	24.992.137,59	29,63%
<u>Categoria 10</u> Alienazione di beni patrimoniali	18.161.007,35	70.000,00	-99,61%
<u>Totale Titolo IV</u>	18.161.007,35	70.000,00	-99,61%
<u>Categoria 11</u> Ricerca scientifica finanziata dallo stato	0,00	5.486.754,00	-
<u>Categoria 12</u> Ricerca scientifica finanziata da Enti pubblici	0,00	0,00	-
<u>Categoria 15</u> Altri trasferimenti in conto capitale	1.282.000,00	3.403.287,07	165,47%
<u>Totale Titolo V</u>	1.282.000,00	8.890.041,07	593,45%
<u>Categoria 16</u> Accensione di mutui	0,00	8.724.992,99	-
<u>Totale Titolo VI</u>	0,00	8.724.992,99	-
<u>Totale GENERALE</u>	503.859.617,81	544.952.329,26	8,16%

USCITE ANNO 2007		PREVISTE	IMPEGNATE	% VARIAZIONI RISPETTO ALLA PREVISIONE
Titolo I SPESE CORRENTI	Categoria 1 Spese per il funzionamento degli organi universitari	285.430,35	314.501,58	10,19%
	Categoria 2 Spese per attività istituzionali	26.725.264,33	49.043.885,32	83,51%
	Categoria 3 Oneri di personale	421.119.177,48	417.116.246,00	-0,95%
	Categoria 4 Spese generali di funzionamento	10.282.356,84	11.876.589,10	15,50%
	Categoria 5 Spese per l'acquisizione di servizi ed utilizzo di beni	3.248.975,20	3.358.303,91	3,37%
	Categoria 6 Spese per l'acquisizione di consulenze e collaborazioni tecniche e scientifiche	184.087,81	644.314,82	250,00%
	Categoria 7 Oneri finanziari e tributari	6.416.757,17	5.960.196,27	-7,12%
	Categoria 8 Poste correttive e compensative di entrate correnti	2.100.000,00	2.392.116,05	13,91%
	Categoria 9 Assegnazioni di funzionamento agli istituti e strutture assimilate	1.511.783,88	793.643,34	-47,50%
	Categoria 11 Contributi di enti per il funzionamento di istituti e strutture assimilate	200.000,00	368.603,87	84,30%
	Categoria 12 Trasferimenti interni	20.978.534,05	32.911.980,15	56,88%
	Categoria 13 Altri trasferimenti passivi	6.027.844,43	2.869.074,68	-52,40%
	Categoria 14 Spese non attribuibili	3.323.751,40	421.744,00	-87,31%
	Totale Titolo I		502.403.962,94	528.071.199,09
Titolo II SPESE IN CONTO CAPITALE	Categoria 15 Acquisizione beni di uso durevole ed opere immobiliari	1.282.000,00	14.105.681,35	1000,29%
	Categoria 16 Acquisizione di immobilizzazioni tecniche e scientifiche	515.000,00	5.087.248,97	887,82%
	Categoria 19 Trasferimenti interni	4.686.400,00	11.936.735,82	154,71%
Totale Titolo II		6.483.400,00	31.129.666,14	380,14%
Titolo III ESTINZIONE DI MUTUI E PRESTITI	Categoria 20 Rimborso mutui e prestiti	2.740.407,76	2.740.407,76	0,00%
	Totale Titolo III		2.740.407,76	2.740.407,76
Totale GENERALE		511.627.770,70	561.941.272,99	9,83%

La lettura dei risultati dei bilanci dei tre anni presi in esame evidenzia, purtroppo, una “sofferenza” economica dell’Ateneo, che non potrà certo, negli anni successivi, essere superata attraverso maggiori trasferimenti dal bilancio dello Stato.

In particolare, il disavanzo di amministrazione presunto di € 20.540.317,15, risultato in fase di assestamento del bilancio dell’anno 2005, ha costretto l’Ateneo a ricercare soluzioni “interne” al bilancio stesso, attraverso l’individuazione puntuale di tutte le possibili economie derivanti dal riaccertamento dei residui e la riduzione della spesa, che hanno portato al ridimensionamento in € 3.618.138,49 del disavanzo a consuntivo dello stesso anno.

Alla chiusura dell'anno 2006, il previsto disavanzo di amministrazione di più di 13 milioni di euro ha costretto gli organi dell'Ateneo a cercare ulteriori soluzioni di "ripianamento" attraverso il coinvolgimento dei Poli, che ancora una volta (l'ultimo precedente risale al 2004) hanno accettato la rimodulazione temporale dei trasferimenti attraverso il rinvio agli anni successivi dell'acquisizione delle risorse loro destinate nei precedenti anni.

La "riduzione tecnica" dei predetti trasferimenti ha comportato l'accertamento al 31.12.2006 di un avanzo di amm.ne di € 18.043.700,84, che al 31.12.2007 vede di nuovo un segno negativo, assestandosi presuntivamente in un disavanzo di 5,3 milioni di euro.

Il ricorso alle predette "riduzioni tecniche" consentito dalla notevole consistenza delle disponibilità di cassa, non può che essere considerato una panacea e non una cura della "sofferenza" anche perché i Poli, costituiti per concorrere al decongestionamento dell'Ateneo in questo modo non hanno ancora potuto esplicitare appieno il loro ruolo.

7.3 Alcune riflessioni sulle spese di personale

Al fine di contestualizzare la situazione del personale della Federico II rispetto a quella di altri "grandi" Atenei, nelle seguenti tabelle vengono esposti alcuni dati rilevati al 31.12.2006 relativi all'Ateneo Federiciano, all'Università di Bologna e a quella di Roma "La Sapienza".

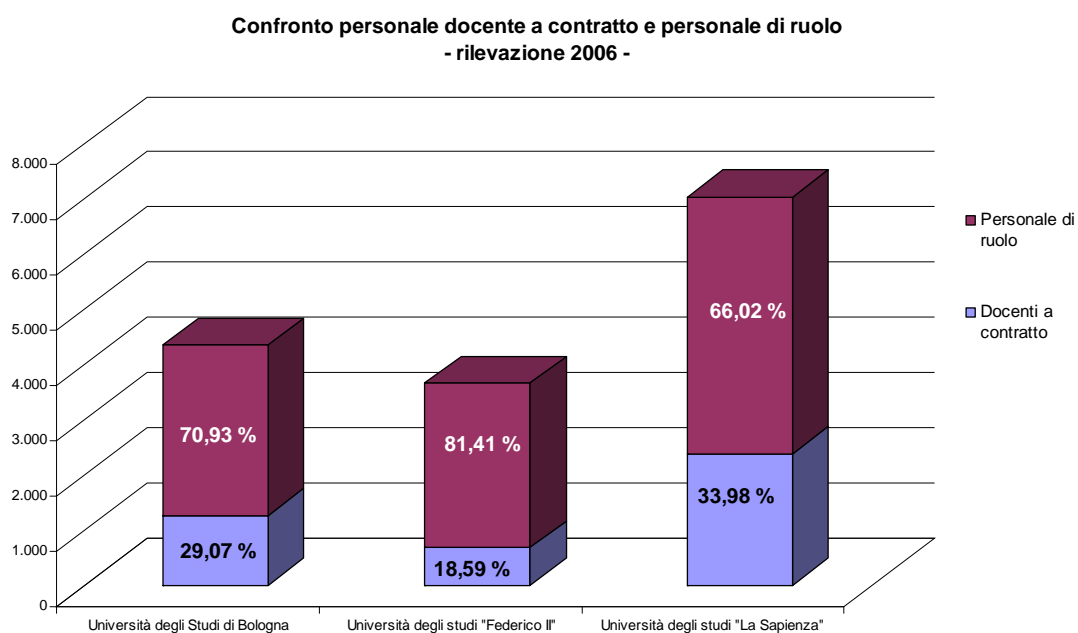
Tali dati, con riferimento in particolare al personale docente scomposto anche per facoltà, evidenziano presso la Federico II un'altissima percentuale di personale di ruolo rispetto a quello a contratto (81,41% rispetto al 70,93% di Bologna e al 66,02% di Roma). Tale circostanza nel mettere in risalto l'aspetto certamente positivo di una così alta percentuale di personale docente di ruolo, evidenzia di contro una maggiore difficoltà per il bilancio dell'Ateneo di sopportare i correlati aumenti stipendiali annuali "obbligatori".

Anche la percentuale del personale tecnico amministrativo di ruolo è più alta (99,37%) rispetto a quella di Bologna (73,78%) e a quella di Roma (98,88%).

Al riguardo, con riferimento alla valutazione fatta dal CIVR nel VTR 2001/2003 delle risorse umane e finanziarie delle Università italiane, in termini di numerosità, la Federico II si collocava tra i primi 14 Atenei che conglobano il 50%

del numero complessivo di ricercatori di ruolo e tra i primi 12 che conglobano il 50% del personale tecnico -amministrativo di ruolo. Il rapporto tra personale tecnico-amministrativo e ricercatori pari a 1,62 risultava il più alto di tutte le Università statali (Roma "La Sapienza" ha un valore pari a 1,13).

Anche dal punto di vista delle risorse finanziarie, l'Ateneo rientrava tra i primi 12 che concorrono ad assorbire il 50% dell'intero ammontare dei trasferimenti correnti dello Stato e secondo solo a Roma "la Sapienza" dove però risultava un numero di ricercatori pari a 4.887,32 (media annua nel triennio rispetto ai 2.950,02 della Federico II).



	PERSONALE DOCENTE DI RUOLO			PERSONALE DOCENTE A CONTRATTO	<u>TOTALE</u> (personale docente di ruolo e a contratto)	PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DI RUOLO	PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A CONTRATTO	<u>TOTALE</u> (personale tecnico amministrativo)
	Ordinari	Associati	Ricercatori					
Università degli Studi di Bologna	1.018	985	1.218	1267	4.488	2.642	939	3.581
%	22,68%	21,95%	27,14%	28,23%	100,00%	73,78%	26,22%	100,00%
Federico II di Napoli	983	858	1.232	681	3.754	4.561	29	4.590
%	26,19%	22,86%	32,82%	18,14%	100,00%	99,37%	0,63%	100,00%
Roma La Sapienza	1.471	1.345	1.855	2395	7.066	4.956	56	5.012
%	20,82%	19,03%	26,25%	33,89%	100,00%	98,88%	1,12%	100,00%

Dati al 31 dicembre 2006

Rilevazione 2006

Ateneo	Facoltà	Docenti a contratto		(A) Sub-totale docenti a contratto	Personale di ruolo								(B) Sub-Totale personale di ruolo	Totale (A+B)	
					- ordinari -		Tot ordinari	- associati -		Tot associati	- ricercatori -				Tot ricercatori
		M	F	M	F	M		F	M		F				
Università degli studi di Bologna	AGRARIA	12	3	15	53	7	60	33	9	42	48	36	84	186	201
	ARCHITETTURA	39	8	47	8	0	8	7	3	10	8	4	12	30	77
	CHIMICA INDUSTRIALE	0	1	1	23	1	24	37	7	44	21	14	35	103	104
	CONSERVAZIONE DEI BENI CULTURALI	44	21	65	21	2	23	12	5	17	13	10	23	63	128
	ECONOMIA	91	31	122	60	12	72	39	20	59	24	27	51	182	304
	FARMACIA	13	7	20	25	9	34	15	22	37	13	31	44	115	135
	GIURISPRUDENZA	7	1	8	56	8	64	12	13	25	23	21	44	133	141
	INGEGNERIA	79	15	94	148	7	155	101	21	122	94	35	129	406	500
	LETTERE E FILOSOFIA	61	37	98	74	43	117	56	44	100	37	59	96	313	411
	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	3	20	23	16	17	33	12	17	29	11	19	30	92	115
	MEDICINA E CHIRURGIA	205	217	422	104	9	113	129	50	179	117	89	206	498	920
	MEDICINA VETERINARIA	8	2	10	21	4	25	21	14	35	17	25	42	102	112
	PSICOLOGIA	7	6	13	7	5	12	9	7	16	6	9	15	43	56
	SCIENZE DELLA FORMAZIONE	48	94	142	15	12	27	17	17	34	18	24	42	103	245
	SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	33	21	54	118	19	137	98	45	143	74	62	136	416	470
	SCIENZE MOTORIE	7	5	12	5	2	7	6	2	8	9	6	15	30	42
	SCIENZE POLITICHE	27	13	40	42	13	55	26	24	50	29	26	55	160	200
	SCIENZE STATISTICHE	3	1	4	18	9	27	12	10	22	11	9	20	69	73
SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE PER L'INSEGNAMENTO NELLE SCUOLE SECONDARIE	23	14	37	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SCUOLA SUPERIORE DI LINGUE MODERNE PER INTERPRETI E TRADUTTORI	10	30	40	6	5	11	3	11	14	11	12	23	48	88	

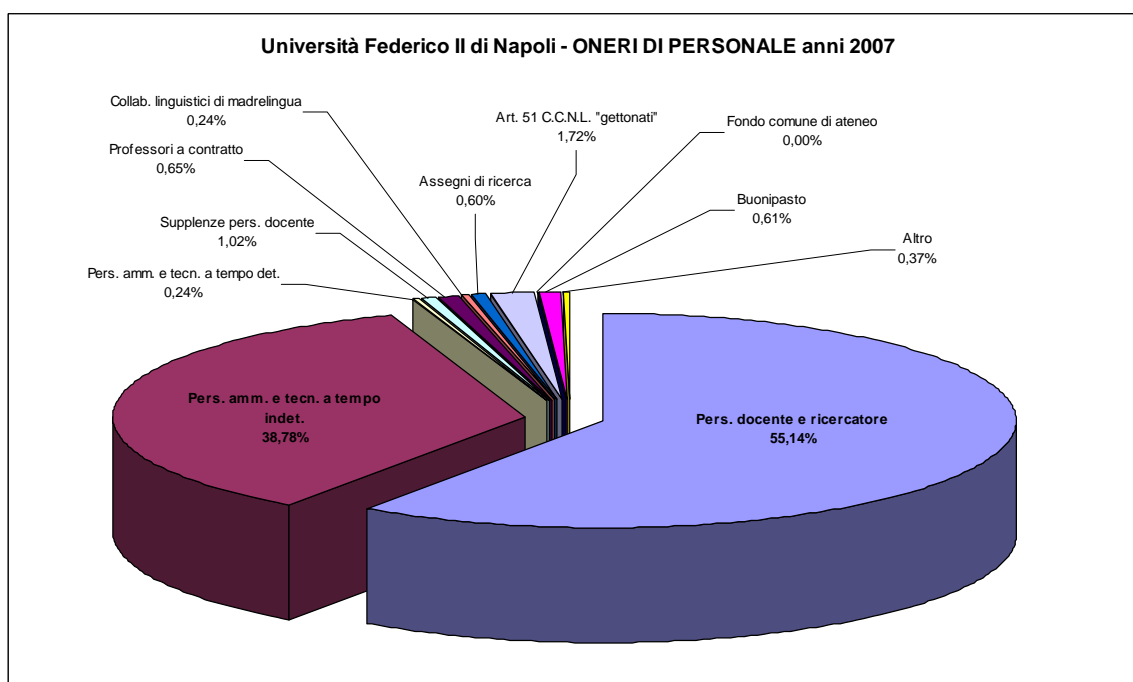
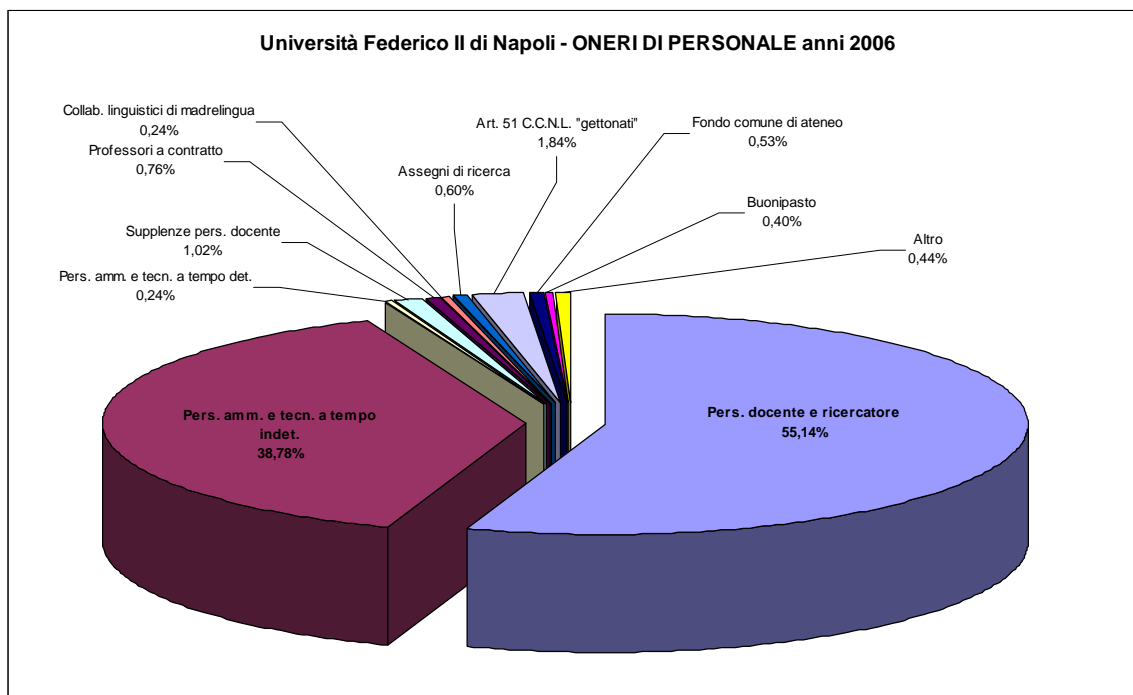
Università degli Studi di Bologna	720	547	1.267	820	184	1.004	645	341	986	584	518	1.102	3.092	4.359
% sul totale (A+B)			29,07%			23,03%			22,62%			25,28%	70,93%	100,00%

Ateneo	Facoltà	Docenti a contratto		(A) Sub-totale docenti a contratto	Personale di ruolo								(B) Sub-Totale personale di ruolo	Totale (A+B)	
					- ordinari -		Tot ordinari	- associati -		Tot associati	- ricercatori -				Tot ricercatori
					M	F		M	F		M	F			
Napoli – Università degli studi "Federico II"	AGRARIA	2	0	2	51	4	55	29	15	44	39	26	65	164	166
	ALTRE STRUTTURE	87	27	114	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ARCHITETTURA	87	67	154	47	15	62	39	20	59	34	31	65	186	340
	ECONOMIA	17	7	24	45	14	59	24	16	40	15	29	44	143	167
	FARMACIA	11	3	14	21	8	29	12	26	38	12	19	31	98	112
	GIURISPRUDENZA	1	4	5	78	6	84	7	5	12	45	44	89	185	190
	INGEGNERIA	84	29	113	178	10	188	122	28	150	106	35	141	479	592
	LETTERE E FILOSOFIA	33	48	81	50	23	73	42	46	88	45	61	106	267	348
	MEDICINA E CHIRURGIA	0	0	0	130	11	141	125	25	150	256	69	325	616	616
	MEDICINA VETERINARIA	10	6	16	25	7	32	13	9	22	24	22	46	100	116
	SCIENZE BIOTECNOLOGICHE	10	17	27	0	2	2	11	11	22	7	23	30	54	81
	SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	33	5	38	162	26	188	115	83	198	79	92	171	557	595
	SCIENZE POLITICHE	3	1	4	21	10	31	9	11	20	17	20	37	88	92
SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE PER L'INSEGNAMENTO NELLE SCUOLE SECONDARIE	30	40	70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SOCIOLOGIA	9	10	19	10	7	17	5	8	13	9	7	16	46	65	
Università degli studi "Federico II"	417	264	681	818	143	961	553	303	856	688	478	1.166	2.983	3.664	
% sul totale (A+B)			18,59%			26,23%			23,36%			31,82%	81,41%	100,00%	

Ateneo	Facoltà	Docenti a contratto		(A) Sub-totale docenti a contratto	Personale di ruolo									(B) Sub-Totale personale di ruolo	Totale (A+B)
					- ordinari -		Tot ordinari	- associati -		Tot associati	- ricercatori -		Tot ricercatori		
		M	F		M	F		M	F		M	F			
Roma - Università degli studi "La Sapienza"	INTERFACOLTA'	178	91	269	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ARCHITETTURA	358	181	539	75	11	86	52	29	81	52	36	88	255	794
	ECONOMIA	3	0	3	93	15	108	31	34	65	34	44	78	251	254
	FARMACIA	12	11	23	22	9	31	20	18	38	17	23	40	109	132
	FILOSOFIA	24	15	39	20	7	27	16	11	27	11	9	20	74	113
	GIURISPRUDENZA	2	11	13	78	1	79	0	0	0	59	57	116	195	208
	INGEGNERIA	158	35	193	175	20	195	136	40	176	93	31	124	495	688
	LETTERE E FILOSOFIA	80	68	148	71	34	105	15	49	64	30	40	70	239	387
	MEDICINA E CHIRURGIA	192	193	385	225	49	274	321	130	451	510	349	859	1584	1969
	PSICOLOGIA	86	100	186	30	26	56	14	32	46	15	19	34	136	322
	SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE E DELLO SPETTACOLO	127	54	181	13	7	20	13	13	26	9	10	19	65	246
	SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	59	24	83	194	37	231	143	85	228	113	87	200	659	742
	SCIENZE POLITICHE	60	38	98	45	9	54	13	6	19	23	26	49	122	220
	SCIENZE STATISTICHE	6	1	7	48	17	65	31	19	50	8	6	14	129	136
	SCIENZE UMANISTICHE	81	69	150	45	32	77	15	29	44	23	62	85	206	356
	SCUOLA DI INGEGNERIA AEROSPAZIALE	0	0	0	11	0	11	13	0	13	4	0	4	28	28
	SCUOLA SPECIALE ARCHIVISTI e BIBLIOTECARI	7	3	10	9	3	12	0	6	6	3	3	6	24	34
SOCIOLOGIA	36	32	68	19	5	24	11	7	18	9	8	17	59	127	
STUDI ORIENTALI	-	-	-	5	4	9	2	6	8	2	4	6	23	-	
Università degli studi "La Sapienza"		1.469	926	2.395	1.178	286	1.464	846	514	1.360	1.015	814	1.829	4.653	7.048
% sul totale (A+B)				33,98%			20,77%			19,30%			25,95%	66,02%	100,00%

Passando all'analisi delle spese di personale per la Federico II emergono i seguenti dati:

	2006	2007	VARIAZIONE
Personale docente e ricercatore	230.235.206,87	249.669.083,72	19.433.876,85
Personale amministrativo e tecnico a tempo indeterminato	161.941.157,58	145.291.087,52	-16.650.070,06
Personale amministrativo e tecnico a tempo determinato	1.000.367,70	1.073.985,04	73.617,34
Supplenze personale docente	4.244.833,60	3.045.705,12	-1.199.128,48
Professori a contratto	3.185.560,48	2.709.440,78	-476.119,70
Collaboratori linguistici di madrelingua	1.009.445,00	1.567.485,96	558.040,96
Assegni di ricerca	2.506.766,09	2.497.322,20	-9.443,89
Art. 51 C.C.N.L. "gettonati"	7.696.837,42	7.154.157,07	-542.680,35
Fondo comune di ateneo	2.195.880,01	0,00	-2.195.880,01
Buonipasto	1.687.108,00	2.563.981,02	876.873,02
Altro	1.842.710,67	1.543.997,57	-298.713,10
TOTALE	417.545.873,42	417.116.246,00	-429.627,42



Dal confronto dei due anni emerge una sostanziale corrispondenza delle percentuali di spesa di tutte le voci analizzate. Si riscontra solo una flessione percentuale delle spese per i professori a contratto e dei medici c.d. "gettonati" ed un aumento delle spese per i buoni pasto, a fronte del venir meno della voce del fondo comune di Ateneo e della diminuzione di altre spese marginali.

7.4 Verso una maggiore apertura al tessuto produttivo

Sul fronte degli investimenti sul capitale umano ed in ricerca va evidenziato che la Federico II, nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico Alta Formazione" 2000-2006, ha ricevuto, nei tre anni in esame, erogazioni da parte del MIUR pari ad € 23.071.915 di cui € 10.453.055 relativi ad interventi sul Fondo Sociale Europeo ed € 12.618.860.000 relativi ad interventi sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale.

Tale significativo intervento che si concluderà nell'anno 2009, e si auspica prosegua anche in maniera più significativa per quanto riguarda gli investimenti in ricerca nell'ambito del nuovo Programma Operativo Ricerca e Competitività 2007-2013, oltre a contribuire al cofinanziamento di borse di studio, dottorati di ricerca, diplomi universitari, orientamento, ecc. ha riguardato il finanziamento di progetti di ricerca svolti congiuntamente con imprese, altre università e/o enti pubblici di ricerca, tendenti a sviluppare nell'Ateneo quella vocazione di apertura verso il tessuto produttivo locale, che potrebbe essere la via maestra per sopperire alle necessità di bilancio della Federico II.

7.5 Riflessioni

Il mercato globale, anche della scienza e della conoscenza, impone agli Atenei italiani un salto di qualità immediato.

Il piano di interventi della Federico II sottoposto al Nucleo di Valutazione agli inizi del 2008 evidenzia le criticità dell'Ateneo in maniera abbastanza approfondita e riconosce innanzi tutto la necessità di trovare soluzioni esterne alla carenza dei finanziamenti statali.

Il documento anche attraverso l'analisi comparativa con i dati degli altri Atenei evidenzia le criticità della Federico II in modo abbastanza approfondito, anche se in una forma che non appare ancora del tutto organica, nel senso della costruzione progettuale e delle connessioni tra le diverse aree organizzative.

In particolare, sarebbe utile la puntualizzazione della missione dell'Ateneo e delle facoltà, Dipartimenti e Dottorati che ne esprimono l'azione formativa e di ricerca. Ciò per canalizzare più efficacemente le diverse azioni. Di grande rilievo è il riconoscere la necessità di trovare soluzioni esterne alla carenza di finanziamenti statali, attraverso l'individuazione di una serie di iniziative volte ad aumentare il flusso dei ricavi ed a contenere i costi di produzione dei servizi. In proposito risulterà

essenziale l'introduzione di puntuali sistemi di controllo della gestione, diretti ad agevolare il conseguimento dell'obiettivo di accrescere il valore prodotto dall'Ateneo.

Nel documento sono indicati in modo puntuale e con precisione i punti di debolezza della Federico II. L'opportunità di sottolineare le debolezze scaturisce direttamente dalla volontà di agire su un percorso di miglioramento continuo. Tuttavia il quadro complessivo dell'azione risulterebbe più completo nel momento in cui fossero presentati anche i punti di forza dell'Ateneo, tra i quali va sicuramente annoverato, ad esempio, il lusinghiero risultato ottenuto nelle valutazioni CIVR da numerose aree disciplinari. Di particolare rilievo nel piano degli interventi risulta la pionieristica previsione di un Codice Etico di Ateneo sui rapporti docenti-studenti, e l'idea potrebbe essere allargata a tutte le attività dell'università. Maggiore puntualità potrebbe essere riservata alla descrizione delle azioni da intraprendere, alcune delle quali sembrano più ispirate dal desiderio di annotazione che da una volontà operativa. Considerando il piano nella sua globalità e tenendo conto di quanto sin qui detto, il Nucleo ritiene di proporre all'Ateneo:

- di implementare l'orientamento agli stakeholder, pur nella riaffermazione del proprio ruolo istituzionale;

- di agire rapidamente dal lato dell'internazionalizzazione dei processi formativi e di ricerca, con forme di sostegno ai corsi ed ai dipartimenti che più muovono in questa direzione;

- di prevedere un fondo di cofinanziamento per la ricerca pubblico-privato, come attrattore d'interesse delle istituzioni economiche;

- di decentrare ai Poli un servizio di "sorveglianza" della qualità sia delle strutture che delle prestazioni;

- di misurare periodicamente i risultati raggiunti, anche attraverso diagrammi temporali che semplificano il controllo del divenire dei progetti;

- di sostenere ulteriormente la diffusione di percorsi di autovalutazione nell'ambito dei diversi servizi;

- di premiare i comportamenti virtuosi dal lato formativo e della ricerca attraverso forme di sostegno allo sviluppo;

- di perseguire un miglioramento dei meccanismi di comunicazione interna, diretti anche ad accrescere la sintonia organizzativa tra le componenti docente e tecnico amministrativa, nel contesto delle reciproche competenze.

In tutto questo, è con soddisfazione che il Nucleo prende atto dell'avvio di un processo di progettazione strategica, caratterizzato da una tensione al miglioramento continuo, vero elemento chiave di ogni processo di cambiamento in sintonia con il divenire ambientale.

Le azioni previste rivolte al miglioramento dell'efficienza ed al contenimento della spesa non possono che essere condivise.

E' però essenziale che venga immediatamente dato avvio alla loro attuazione con il coinvolgimento di tutte le strutture e di tutto il personale che dovranno condividere e credere nella bontà delle scelte operate per poter contribuire a riportare l'Ateneo Federiciano nel posizionamento che merita sia a livello nazionale che internazionale, considerato il capitale umano e strutturale di cui dispone.

Pro-memoria

In questo paragrafo conclusivo della relazione desideriamo annotare alcuni aspetti che alla luce delle dinamiche in atto diventeranno ineludibili, se si desidera confermare la volontà di procedere nella direzione del miglioramento continuo e della riaffermazione del ruolo strategico della Federico II nel sistema universitario italiano.

Si tratta di aspetti che attengono alla governance dell'ateneo, alla razionalità dei processi decisionali e al riconoscimento dell'impegno profuso e del merito nelle attività didattiche e di ricerca dell'ateneo.

1) Aspetti attinenti alla governance

1.1 La definizione della missione dell'ateneo

Da questo punto di vista, al fine di movimentare tutte le energie disponibili verso i desiderati obiettivi, appare sempre più stringente la necessità di definire a livello di Top Management (Rettore, Senato e Direzione Amministrativa) la *missione* assegnata alla Federico II, collegata ad un progetto strategico di lungo periodo che prenda le mosse dai *valori* riconosciuti come fondamentali, chiarisca la *visione del futuro* che si prospetta e definisca in modo chiaro, univoco e puntuale le strategie che muovono nella direzione delle mete e degli obiettivi desiderati.

In questo contesto il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo dovrebbe assumere un valore prioritario ed essere sostenuto e valorizzato nelle sue componenti di ricerca e di didattica.

1.2 Il coinvolgimento delle rappresentanza degli studenti e degli studenti.

Per cogliere a fondo le opportunità offerte dai processi formativi universitari, opportuno appare il coinvolgimento reale delle rappresentanze degli studenti nei processi decisionali di loro interesse. In questo contesto un più stringente rapporto tra Facoltà, Corsi di Laurea e rappresentanti degli studenti, nonché un più intenso rapporto tra Nucleo di valutazione e Presidenza del Consiglio degli Studenti sono auspicabili.

Gli studenti vanno considerati al tutti gli effetti come parte attiva dei processi formativi ed i loro rappresentanti devono essere sempre più coinvolti nella valutazione inerente questi processi.

Di rilievo sono anche forme di coinvolgimento periodico diretto di tutti gli studenti, di concerto con le rappresentanze studentesche, in forme di discussione pubblica di temi di loro interesse

1.3 Per un sistema di report annuali

Di grande momento appare l'allestimento di un sistema di report annuali dei Corsi di laurea alla Facoltà e della Facoltà al Senato, in merito al divenire delle immatricolazioni, dei tempi di laurea, dei tempi di ingresso sul mondo del lavoro, della valutazione della didattica da parte degli studenti e dell'autovalutazione del Corso di Studi.

1.4 Il sostegno alla comunicazione interna

Comunicare in strutture di grandi dimensioni come la Federico II è fisiologicamente difficoltoso. Invero in diversi casi si sono rilevate carenze di comunicazione sia nell'avvio di processi che nella gestione degli stessi. Proporre questo tema alla direzione tra i prossimi obiettivi assegnati dal Rettore al Direttore Amministrativo potrebbe rivelarsi una scelta fondamentale a sostegno dello sviluppo in qualità delle performance dell'Ateneo e in senso di appartenenza alla struttura delle persone che vi lavorano.

1.5 L'estensione del processo di autovalutazione

Alla luce delle esperienze maturate nell'ambito dell'autovalutazione dei corsi di laurea, significativa apparirebbe l'estensione dell'autovalutazione al livello della Facoltà, al settore amministrativo ed al livello di Ateneo nell'ambito di un sistema di gestione per la qualità e l'efficacia dei processi decisionali.

2) Razionalità dei processi decisionali

Al riguardo si segnalano alcuni possibili aree di azione.

2.1 Rivisitazione delle modalità di valutazione della didattica per farne uno strumento utile per il miglioramento, sfuggendo alla ormai diffusa percezione di adempimento burocratico che allontana il desiderio di collaborare sia del docente che dello studente. Sul tema sono riportati nella relazioni alcuni possibili suggerimenti.

2.2 Al di là delle normative nazionali sarebbe opportuno allestire procedure per la valutazione della qualità dei Corsi di Laurea al fine di poter premiare i processi di miglioramento. Al riguardo, una proposta è presentata nel capitolo 3 di questa relazione.

2.3 Allo stesso modo l'Ateneo dovrebbe rivedere i modelli di valutazione dei Dottorati e delle Scuole di Dottorato prevedendo meccanismi di valutazione dell'attività svolta, oltre che dei requisiti per l'allestimento di una proposta formativa al riguardo. In questo percorso dovrebbe essere prevista anche la valutazione da parte dei dottorandi. In allegato sono riportate alcune prime valutazioni prodotte a questo proposito dal Nucleo prima dell'avvio dell'attuale discussione a livello nazionale nell'ambito del Convui.

3) Riconoscimento dell'impegno profuso e del merito

3.1 Bando per nuovi posti di ruolo docente.

Al di là dei vincoli introdotti a livello centrale e delle norme sulla qualità dei corsi, le Facoltà dovrebbero poter richiedere, quando compatibile, nuovi posti di ruolo solo se il report annuale di cui al punto 1.3 fosse stato redatto con la cura richiesta da procedure standard che potrebbero essere certificate dal Nucleo. In caso di valutazioni della didattica su valori medi inferiori a quelle dell'ateneo o allo standard stabilito sia in termini quantitativi che dinamici, le facoltà dovrebbero poter richiedere nuovi posti solo dopo aver presentato un preciso progetto di miglioramento.

3.2 Posti per il dottorato di ricerca

Per ottenere posti il dottorato di ricerca dovrebbe possedere adeguate relazioni internazionali, redigere un report annuale del tipo di quello indicato al punto 1.3 per i corsi di laurea, rispondere ai requisiti di qualità da definire per l'Ateneo in relazione alle valutazioni in corso presso il Ministero e il Convui. La logica da applicare potrebbe essere quella dello zero base budget che vede ogni anno annullare la dotazione precedente che potrebbe, o meno, essere confermata o rivista.

3.3 La valutazione dei dirigenti

Il Rettore e la Direzione dovrebbero procedere nella corretta strada imboccata della valutazione dei dirigenti estendendola ai diversi uffici, anche al fine di individuare i talenti disponibili e nascosti nell'organizzazione. Ove per talenti si intendono le persone di cui ci si può fidare che non riposano sugli allori, con grande energie e capacità decisionale, dotate di senso di urgenza, capaci di convivere con il dubbio e capaci di reinventarsi.

3.4 La valutazione della ricerca

Al di là delle dinamiche previste in ambito nazionale l'Ateneo potrebbe opportunamente allestire un sistema di valutazione periodico della ricerca prodotta sulla base

dell'anagrafe della stessa e dei criteri definiti per la valutazione Civr. In questo contesto potrebbero anche opportunamente essere pesati i risultati raggiunti da coloro che con loro progetti raccolgono fondi dall'esterno.

Appendice

Allegato 1

GUIDA ALL'AUTOVALUTAZIONE

Questa GUIDA ALL'AUTOVALUTAZIONE ha il duplice scopo di illustrare i singoli quesiti della LISTA DI VERIFICA, e di ampliare lo spettro delle problematiche potenzialmente utili al processo di autovalutazione. Mentre la LISTA DI VERIFICA è un documento sintetico, in cui ci si pone nell'ottica di chiedersi se, ed in quale misura, specifici obiettivi del processo formativo siano stati soddisfatti, fornendo risposte quantitative, la GUIDA serve invece a promuovere una riflessione più ampia sul come si è lavorato nell'ambito del CdL per il raggiungimento di quegli obiettivi e serve quindi anche ad agevolare la decisione sul punteggio da assegnare alle domande della LISTA DI VERIFICA.

La LISTA DI VERIFICA e la GUIDA sono strettamente correlati. Entrambi sono suddivisi in 7 sezioni numerate da 1 a 7 ed intitolate allo stesso modo. La GUIDA è suddivisa in 4 colonne: la prima, la seconda e la quarta coincidono esattamente con quelle che sono presenti nella LISTA DI VERIFICA. La terza colonna contiene invece, in corrispondenza di ciascun quesito, ulteriori domande che, come già detto, illustrano, ampliano e/o approfondiscono il quesito di partenza, ma soprattutto pongono l'attenzione su come si è svolta l'attività del CdL relativamente ad ogni specifico quesito.

La GUIDA può essere convenientemente utilizzata sia nello svolgimento del processo di autovalutazione che nella compilazione della LISTA DI VERIFICA e nella redazione della RELAZIONE DI AUTOVALUTAZIONE. E' importante sottolineare che non è richiesto di rispondere in maniera esauriente a tutti i quesiti (terza colonna) della GUIDA e che questa resta uno strumento di supporto per i gruppi di autovalutazione ai quali compete la scelta autonoma sul come ed in quale misura utilizzarla. Il NVA incoraggia anche l'utilizzo di altri documenti a supporto dell'autovalutazione e ne propone alcuni sulla pagina web del NVA.

DATI STATISTICI

Dal momento che nessuna valutazione può prescindere dall'utilizzazione di dati statistici, il NVA incoraggia il reperimento e la discussione, nel corso del processo di autovalutazione, di dati statistici relativi alla carriera degli studenti. Consapevole della difficoltà di reperire dati sulle carriere degli studenti, il NVA si propone di fornire ai gruppi di autovalutazione alcuni dati che ritiene potenzialmente utili ai fini della valutazione. Ai gruppi di

autovalutazione viene richiesto di commentare brevemente questi dati e, soprattutto, di indicare quali dei dati forniti appaiono utili, quali superflui e quale ulteriori dati sarebbero richiesti.

1	RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE		Risp. 0-5
1.1	E' stata verificata la coerenza fra obiettivi del CdL ed obiettivi generali della Facoltà e dell'Ateneo?	In quale misura Presidenza del CdL, Facoltà e Senato Accademico hanno verificato all'avvio e controllano periodicamente la coerenza fra obiettivi del CdL e obiettivi strategici della Facoltà e dell'Ateneo? Come i risultati della valutazione annuale vengono utilizzati per verificare il contributo che il CdL dà al raggiungimento dei fini della Facoltà e dell'Ateneo?	
1.2	Le politiche, la struttura e l'organizzazione della Facoltà e dell'Ateneo facilitano il raggiungimento degli obiettivi del CdL?	Come le politiche di sviluppo e di promozione dell'Ateneo contribuiscono a creare l'ambiente favorevole al successo del CdL? Ad esempio: politiche comunicative ed agevolative. In che misura il sistema di gestione, le strutture, le regole, le procedure amministrative che governano la Facoltà e l'Ateneo facilitano o ostacolano il raggiungimento degli obiettivi del CdL? Come la politica di reperimento/assegnazione degli spazi contribuisce al raggiungimento degli obiettivi? Come la politica di reperimento/gestione/assegnazione delle risorse (di docenza e amministrative) contribuisce al raggiungimento degli obiettivi?	
1.3	Sono state definite ed assegnate le responsabilità di direzione e coordinamento del CdL?	Come è stata effettuata l'assegnazione di responsabilità per: -la determinazione e la verifica delle esigenze e degli obiettivi -la gestione degli studenti -il coordinamento didattico -il coordinamento organizzativo -gli interventi preventivi e correttivi per il miglioramento -il monitoraggio e l'analisi dei dati -la comunicazione interna ed esterna E' presente personale con responsabilità di management didattico? Che funzioni svolge?	
1.4	Sono stati identificati ed analizzati i processi attraverso i quali si articola l'attività del CdL?	In che misura sono stati identificate le variabili chiave su cui basare il controllo dell'efficacia e dell'efficienza di tali processi? Attraverso quali azioni e responsabilità avviene il controllo dell'efficacia e dell'efficienza del processo formativo?	
1.5	E' stata organizzata la comunicazione formale fra tutte le parti che a diverso titolo afferiscono al CdL?	Come è stata organizzata la comunicazione formale fra tutte le parti che a diverso titolo afferiscono al CdL? Come si cura lo sviluppo di una comunicazione informale che colmi eventuali carenze di quella formale e sviluppi un clima positivo? Come viene controllata l'efficacia della comunicazione? Esistono banche dati relative al CdL? Come vengono gestite? Come vengono utilizzate?	

2	INDIVIDUAZIONE DELLE ESIGENZE DEGLI UTENTI E DELLE PARTI INTERESSATE		Risp. 0-5
2.1	Sono state individuate e documentate le motivazioni per l'istituzione del CdL?	Quali sono state le motivazioni per l'istituzione del CdL? Come sono state individuate e documentate le motivazioni per l'istituzione del CdL?	
2.2	Sono state individuate e documentate le attese della società e del mercato?	Come sono state individuate le attese della società e del mercato? Quali parti interessate sono state individuate? Come?	
2.3	Sono state individuate e contattate le parti interessate (tutti coloro che, a qualche titolo, hanno interesse nel CdL)?	Come vengono mantenuti i contatti con le parti interessate? Quali sono le esigenze delle parti interessate individuate?	
2.4	Sono stati previsti e quantizzati i possibili sbocchi occupazionali?	Come sono stati previsti e quantizzati i possibili sbocchi occupazionali? Come sono state effettuate le stime di occupabilità?	
2.5	Sono stati effettuati confronti, su queste problematiche, con CdL di altri Atenei?	Come sono stati effettuati confronti, su queste problematiche, con CdL di altri Atenei?	

3	INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'OFFERTA FORMATIVA E DEI PROCESSI FORMATIVI		Risp. 0-5
3.1	E' stato definito e documentato il profilo professionale e culturale del laureato che il CdL vuole formare?	Quale è il profilo professionale e culturale del laureato in termini di: -conoscenze -capacità/abilità -comportamenti	
3.2	Sono stati individuati gli obiettivi formativi del CdL e sono stati discussi i criteri per la loro individuazione?	Come sono stati individuati gli obiettivi del CdL? Come sono stati predeterminati i criteri per individuare e definire gli obiettivi formativi?	
3.3	Sono stati definiti i rapporti tra i contenuti culturali ed i contenuti professionalizzanti?	Come sono state definite competenze specifiche e professionalità da conseguire? Come sono stati definiti i rapporti tra i contenuti culturali ed i contenuti professionalizzanti?	
3.4	E' stato effettuato il confronto con altri CdL della stessa tipologia italiani o stranieri?	Con quale procedura è stato effettuato il confronto con altri CdL della stessa tipologia italiani o stranieri?	
3.5	Sono state previste e rese operative azioni mirate all'adeguamento periodico degli obiettivi del CdL?	Quali azioni sono state previste mirate all'adeguamento periodico degli obiettivi del corso di studio rispetto ai mutamenti che si verificano nella società e nel mondo del lavoro?	
4	PROGETTAZIONE DEL CORSO DI LAUREA		Risp. 0-5
4.1	I contenuti dell'offerta formativa sono adeguati rispetto agli obiettivi di	Esiste un'adeguata descrizione dei contenuti dell'offerta formativa? Come avviene l'aggiornamento dei contenuti? Sono previste revisioni per assicurare/adeguare l'allineamento del processo agli obiettivi? Come vengono determinati il livello di approfondimento e l'ampiezza di trattazione (anche in relazione al carico didattico programmato)? Quali attività formative professionalizzanti vengono svolte? Come l'offerta formativa (piani di	

	apprendimento stabiliti?	studio, programmi, etc.) è pubblicizzata agli studenti?	
4.2	La struttura dell'offerta formativa è adeguata rispetto agli obiettivi di apprendimento stabiliti?	<p>Come sono stati determinati i contributi delle differenti aree disciplinari che concorrono al processo di formazione? Come avviene la ripartizione dei contenuti fra gli insegnamenti? Come si realizza la ripartizione dell'apprendimento tra diverse esperienze formative? Come viene monitorata la compatibilità dei contenuti con il livello di qualificazione in possesso degli studenti al momento dell'erogazione, la loro sequenzialità e la propedeuticità? Quali sono le modalità di verifica dell'apprendimento?</p> <p>Come viene realizzata la programmazione realistica del carico didattico? E' controllato il rispetto dei limiti di carico didattico stabiliti? In che modo la progettazione semestrale/annuale tiene conto del carico di lavoro realmente sostenibile dagli studenti? Con quali criteri sono state previste nel progetto didattico le ore di attività destinate allo studio individuale? Con quali criteri sono state previste il numero minimo di ore di attività (e/o crediti) da destinare alla tesi e al tirocinio? Quali sono le modalità di assegnazione e valutazione delle tesi di laurea?</p>	
4.3	Le risorse di personale docente sono state adeguatamente individuate ed impiegate?	<p>Come è stato individuato il carico didattico in ore per ciascun docente? Come sono state identificate e soddisfatte le esigenze del CdL in termini di altre risorse docenti (supplenti esterni e contratti)? Quali azioni di coordinamento tra i docenti sono state previste e quali attuate?</p>	
4.4	I servizi di supporto per le attività di formazione sono adeguatamente organizzati e gestiti?	<p>Come sono state definite, organizzate e pubblicizzate le modalità di erogazione dei seguenti servizi: a) segreteria; b) ricevimento degli studenti; c) orientamento e tutorato; d) tirocinio.</p> <p>Come sono organizzati i servizi di accoglienza ed orientamento per gli studenti immatricolati? Come viene illustrata l'offerta formativa e gli sbocchi lavorativi possibili? Quali azioni sono previste per rimuovere gli ostacoli alla partecipazione alle attività didattiche degli studenti in condizioni di particolari difficoltà? Quali azioni sono intraprese per il recupero di studenti in difficoltà? Quali iniziative sono state prese per promuovere l'apprendimento della lingua inglese e delle conoscenze informatiche?</p>	
4.5	Sono previste e rese operative attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro?	<p>Come viene facilitato l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro? Esistono relazioni tra il CdL e il mondo del lavoro?</p>	

5	INDIVIDUAZIONE ED ACQUISIZIONE DELLE RISORSE		Risp. 0-5
5.1	Sono state definite e documentate le competenze della docenza rispetto ai settori scientifico disciplinari del CdL?	Quale è la percentuale dei docenti di ruolo e dei supplenti? Di che tipologia? Quale è la percentuale di personale extrauniversitario? Quale è la frequenza di cambiamento del personale docente?	
5.2	Sono stati definiti e documentati i criteri di selezione della docenza extra-accademica?	Quali sono e come sono stati definiti i criteri di selezione della docenza extra-accademica?	
5.3	Sono adeguate per numerosità e competenze le disponibilità in termini di personale tecnico-amministrativo e di supporto del CdL?	E' numericamente adeguata la copertura del personale tecnico-amministrativo e di supporto? Perché? Il personale tecnico-amministrativo e di supporto ha le competenze richieste? Quali competenze sarebbero richieste?	
5.4	Vengono intraprese azioni per la formazione pedagogica del personale docente e del personale tecnico-amministrativo e di supporto?	Quali azioni vengono intraprese per la formazione pedagogica del personale docente? Quali azioni vengono intraprese per la formazione e l'addestramento del personale tecnico-amministrativo e di supporto? Quali azioni vengono realizzate per la sensibilizzazione, motivazione e coinvolgimento del personale?	
5.5	Sono adeguate le risorse tecnico-logistiche effettivamente a disposizione ed utilizzate dal CdL?	Quali sono le risorse complessive (spazi, apparecchiature, fondi) disponibili all'atto della progettazione annuale dell'attività didattica? Soffermarsi sulla tipologia e sulla qualità delle risorse, ad esempio: disponibilità, capienza e adeguatezza delle aule per le lezioni; disponibilità, capienza e adeguatezza dei laboratori; disponibilità e adeguatezza delle attrezzature informatiche; disponibilità di connessioni Intranet/Internet; dotazione, capienza, accessibilità delle biblioteche; disponibilità, capienza e adeguatezza degli spazi dedicati allo studio autonomo; disponibilità e accessibilità dei servizi di segreteria didattica del CdL. Come vengono utilizzate queste risorse? Quali sono le condizioni dell'ambiente di lavoro nel quale si svolgono le attività formative e di apprendimento? Quali sono le modalità di controllo dell'utilizzo delle infrastrutture? Quali azioni sono state intraprese per il reperimento di ulteriori risorse eventualmente necessarie?	

6	EROGAZIONE DEI PROCESSI FORMATIVI		Risp. 0-5
6.1	Sono previste e rese operative azioni per tenere sotto controllo l'organizzazione didattica complessiva?	Quali sono le modalità per il monitoraggio delle attività formative? Quali sono i documenti guida e i documenti di verifica delle attività di formazione? Quali sono le modalità per la verifica dell'efficacia e dell'affidabilità dei processi formativi e dei metodi di esame utilizzati per misurare il grado di apprendimento raggiunto dallo studente? Quali sistemi di controllo periodico delle strutture (aule, laboratori, etc.) utilizzate per lo svolgimento delle attività didattiche sono implementate? Vengono discusse le valutazioni espresse dagli studenti? Viene rilevato il grado di soddisfacimento del personale docente e tecnico amministrativo?	
6.2	Sono tenute sotto controllo le attività di formazione per ciascun corso di insegnamento?	Come sono tenute sotto controllo le attività di formazione per ciascun corso di insegnamento?	
6.3	Viene incentivata e verificata la partecipazione attiva degli studenti alle attività formative?	Come viene incentivata e come viene verificata la partecipazione effettiva degli studenti alle attività formative?	
6.4	Vengono forniti ai docenti di ogni corso di insegnamento dati statistici sulla carriera degli studenti?	Quali dati statistici sulla carriera degli studenti appaiono rilevanti? Quali vengono forniti ai docenti di ogni corso di insegnamento?	
6.5	Viene verificata l'adeguatezza delle metodologie didattiche in relazione agli obiettivi di apprendimento stabiliti?	Come i metodi per l'insegnamento sono modulati in modo da tenere conto dei diversi stili di apprendimento presenti in ogni popolazione studentesca? Come viene verificata l'adeguatezza del materiale di studio utilizzato a supporto dell'apprendimento?	

7	ANALISI DEI RISULTATI E PIANIFICAZIONE DEL MIGLIORAMENTO		Risp. 0-5
7.1	Vengono analizzati i risultati in termini di capacità di attrazione del CdL e di efficacia didattica?	Quale è il numero di immatricolazioni annuo? Quale è il trend di immatricolazione? Quale è la tipologia degli iscritti? Quali sono i risultati sull'avanzamento della carriera degli studenti? Quali sono i livelli di apprendimento raggiunti? Quale è l'opinione degli studenti rispetto alla didattica? Quali sono i tassi di successo e tempi di percorrenza degli studenti? Vi è congruenza tra la collocazione nel mondo del lavoro e la formazione ricevuta? Quali sono i tempi di collocazione nel mondo del lavoro? Quale è l'opinione dei laureati sulla formazione ricevuta? Quale è l'opinione dei datori di lavoro sulla preparazione dei laureati?	
7.2	Sono adeguate ed efficaci le modalità di valutazione del processo formativo?	Come è controllata la regolare applicazione delle modalità di esecuzione della valutazione per ogni corso di insegnamento? Quali sono le metodologie predisposte per uniformare i criteri di valutazione degli studenti nelle prove d'esame dello stesso e di differenti corsi? Quale sono le modalità di esecuzione dell'esame di fine CdL? (Inclusa la valutazione della tesi e di eventuali altre attività per la determinazione del giudizio finale.) Come viene determinato il voto finale? Come viene controllato che gli esami di fine CdL siano svolti secondo quanto pianificato? Quali sono le decisioni conseguenti ai risultati della valutazione e loro efficacia? Quali sono le modalità di gestione delle difficoltà contingenti?	
7.3	Sono previste e rese operative azioni per identificare, prevenire e correggere irregolarità e disfunzioni nell'attuazione della programmazione didattica?	Come vengono trattate le irregolarità e disfunzioni al fine di eliminarle? Quali sono le principali irregolarità e disfunzioni che sono state fino ad oggi individuate? Quali azioni correttive sono state prese e quali risultati sono stati conseguiti? Quali metodi e procedure sono predisposti per prevenire le cause di irregolarità e di disfunzioni? Come i risultati dell'autovalutazione e dei benchmarking sono utilizzati per pianificare iniziative di miglioramento?	
7.4	Viene effettuato periodicamente un riesame del sistema organizzativo del CdL?	Viene fatto un riesame periodico di esigenze, obiettivi, risorse, e una corrispondente revisione dell'adeguatezza del sistema organizzativo? E' stato definito chi ha la responsabilità di effettuare il riesame? E' determinata la periodicità del riesame? Quali informazioni e dati vengono presi in considerazione per il riesame?	
7.5	Vengono intraprese azioni conseguenti al riesame e viene verificata l'efficacia di tali azioni?	Quali azioni vengono intraprese al termine del riesame? Come viene verificata l'efficacia di tali azioni?	

Allegato 2

Lista di Verifica per l'Autovalutazione

ANNO 2006-2007

Informazioni generali sul Corso di Laurea (CdL)

		Risp.
1	Facoltà:(codice)	
2	Corso di Laurea in: (codice)	
3	Durata in anni	
4	Anno di attivazione:	
5	N° complessivo di corsi di insegnamento per cui è previsto un esame:	
6	Esistenza di limitazioni di accesso (0=no; 1=si)	

1. Responsabilità della Direzione

		Risp. 0 - 5
1,1	E' stata verificata la coerenza fra obiettivi del CdL ed obiettivi generali della Facoltà e dell'Ateneo?	
1,2	Le politiche, la struttura e l'organizzazione della Facoltà e dell'Ateneo facilitano il raggiungimento degli obiettivi del CdL?	
1,3	Sono state definite ed assegnate le responsabilità di direzione e coordinamento del CdL?	
1,4	Sono stati identificati ed analizzati i processi attraverso i quali si articola l'attività del CdL?	
1,5	E' stata organizzata la comunicazione formale fra tutte le parti che a diverso titolo afferiscono al CdL?	

2. Individuazione delle esigenze degli utenti e delle parti interessate

		Risp. 0 - 5
2,1	Sono state individuate e documentate le motivazioni per l'istituzione del CdL?	
2,2	Sono state individuate e documentate le attese della società e del mercato?	
2,3	Sono state individuate e contattate le parti interessate (tutti coloro che, a qualche titolo, hanno interesse nel CdL)?	

2,4	Sono stati previsti e quantizzati i possibili sbocchi occupazionali?	
2,5	Sono stati effettuati confronti, su queste problematiche, con CdL di altri Atenei?	

3. Individuazione degli obiettivi dell'offerta formativa e dei processi formativi

		Risp. 0 - 5
3,1	E' stato definito e documentato il profilo professionale e culturale del laureato che il CdL vuole formare?	
3,2	Sono stati individuati gli obiettivi formativi del CdL e sono stati discussi i criteri per la loro individuazione?	
3,3	Sono stati definiti i rapporti tra i contenuti culturali ed i contenuti professionalizzanti?	
3,4	E' stato effettuato il confronto con altri CdL della stessa tipologia italiani o stranieri?	
3,5	Sono state previste e rese operative azioni mirate all'adeguamento periodico degli obiettivi del CdL?	

4. Progettazione del Corso di Laurea

		Risp. 0 - 5
4,1	I contenuti dell'offerta formativa sono adeguati rispetto agli obiettivi di apprendimento stabiliti?	
4,2	La struttura dell'offerta formativa è adeguata rispetto agli obiettivi di apprendimento stabiliti?	
4,3	Le risorse di personale docente sono state adeguatamente individuate ed impiegate?	
4,4	I servizi di supporto per le attività di formazione sono adeguatamente organizzati e gestiti?	
4,5	Sono previste e rese operative attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro?	

5. Individuazione ed acquisizione delle risorse

		Risp. 0 - 5
5,1	Sono state definite e documentate le competenze della docenza rispetto ai settori scientifico disciplinari del CdL?	
5,2	Sono stati definiti e documentati i criteri di selezione della docenza extra-accademica?	
5,3	Sono adeguate per numerosità e competenze le disponibilità in termini di personale tecnico-amministrativo e di supporto del CdL?	
5,4	Vengono intraprese azioni per la formazione pedagogica del personale docente e del personale tecnico-amministrativo e di supporto?	
5,5	Sono adeguate le risorse tecnico-logistiche effettivamente a disposizione ed utilizzate dal CdL?	

6. Erogazione dei processi formativi

		Risp. 0 - 5
6,1	Sono previste e rese operative azioni per tenere sotto controllo l'organizzazione didattica complessiva?	
6,2	Sono tenute sotto controllo le attività di formazione per ciascun corso di insegnamento?	
6,3	Viene incentivata e verificata la partecipazione attiva degli studenti alle attività formative?	
6,4	Vengono forniti ai docenti di ogni corso di insegnamento dati statistici sulla carriera degli studenti?	
6,5	Viene verificata l'adeguatezza delle metodologie didattiche in relazione agli obiettivi di apprendimento stabiliti?	

7. Analisi dei risultati e pianificazione del miglioramento

		Risp. 0 - 5
7,1	Vengono analizzati i risultati in termini di capacità di attrazione del CdL e di efficacia didattica?	
7,2	Sono adeguate ed efficaci le modalità di valutazione del processo formativo?	
7,3	Sono previste e rese operative azioni per identificare, prevenire e correggere irregolarità e disfunzioni nell'attuazione della programmazione didattica?	
7,4	Viene effettuato periodicamente un riesame del sistema organizzativo del CdL?	
7,5	Vengono intraprese azioni conseguenti al riesame e viene verificata l'efficacia di tali azioni?	

Allegato 3 - Dottorati di ricerca – Risultati delle schede di fine ciclo 2006

CICLO	FASCIA	DOTTORATO	Settori scientifico-disciplinari	Rapporto Candidati / Posti	Finanziamenti per borse di studio	Totale ore Corsi	Totale ore Seminari	Ore di Corsi frequentate	Ore di Seminari seguite	Insegnamenti svolti da docenti stranieri	Sono state effettuate valutazioni di fine anno?	% Dottorandi inseriti in ricerche dipartimentali	Mesi di attività formativa all'estero	% Dottorandi con attività formativa all'estero	% Dottorandi che hanno presentato risultati a Convegni	Publicazioni (per ciascun dottorando)	% Dottorandi che hanno prodotto almeno una pubblicazione	% Dottorandi con borse ritirate	% Dottorandi senza borse ritirate	E' stato espletato l'esame finale?	Punteggio
XIX	A	AGROBIOLOGIA E AGROCHIMICA	5	5	10	10	1	10	5	5	5	10	5	4	5	6	8	10	5	10	119
XVIII	B	AMBIENTE, PREVENZIONE E MEDICINA PUBBLICA	5	3	2	10	5	6	5	0	5	10	3	1	5	8	8	10	5	10	101
XIX	C	ANALISI E MODELLAZIONE DEI SISTEMI AMBIENTALI	5	3	2	2	1	6	5	0	5	10	1	1	5	8	10	10	5	10	89
XIX	C	ANALISI ED INTERPRETAZIONE DELLA SOCIETA' EUROPEA	1	5	2	2	5	2	5	5	5	2	1	1	5	10	10	10	5	2	74
XVIII	B	BIOCHIMICA E BIOLOGIA CELLULARE E MOLECOLARE	5	2	10	4	5	8	5	5	5	10	2	1	5	6	6	10	5	10	104
XIX	C	BIOETICA	5	5	2	10	2	10	3	0	5	2	1	1	3	4	6	10	5	10	84
XIX	B	BIOLOGIA APPLICATA	5	5	10	10	5	10	5	0	5	6	2	1	4	6	10	10	5	10	109
XIX	B	BIOLOGIA AVANZATA	5	5	10	2	5	2	5	5	5	6	3	3	4	8	10	10	5	10	103
XIX	B	BIOLOGIA, PATOLOGIA E IGIENE AMBIENTALE IN MEDICINA VETERINARIA	5	4	2	10	1	10	4	0	5	8	1	1	5	4	10	10	5	10	95
XIX	C	COMPOSIZIONE ARCHITETTONICA, PROGETTAZIONE URBANA, STORIA	5	5	2	4	2	10	5	5	5	4	1	1	1	2	2	10	5	10	79
XIX	B	CONSERVAZIONE DEI BENI ARCHITETTONICI	5	5	10	10	5	10	5	5	5	2	1	1	1	4	6	10	5	10	100
XIX	C	CONSERVAZIONE INTEGRATA DEI BENI CULTURALI ED AMBIENTALI	5	5	2	4	4	10	4	0	5	2	1	1	1	4	6	10	5	10	79
XIX	C	DERMATOLOGIA SPERIMENTALE	1	5	2	10	1	10	5	0	5	10	1	1	5	2	4	10	5	10	87
XIX	B	DINAMICA INTERNA DEI SISTEMI MAGMATICI DI VULCANI ATTIVI	1	1	2	10	1	10	5	5	5	10	5	5	5	4	10	10	5	10	104
XIX	B	DIRITTO COMUNE PATRIMONIALE	5	5	2	10	5	10	5	5	5	10	2	2	2	10	10	10	5	10	113
XVIII	D	DIRITTO DEI RAPPORTI ECONOMICI E DI LAVORO	5	5	2	4	1	2	5	0	5	2	1	1	1	2	2	10	5	10	63
XVIII	B	DIRITTO DELL'ECONOMIA	5	5	2	2	5	10	5	5	5	2	1	1	1	10	10	10	5	10	94
XIX	B	DIRITTO ED ECONOMIA	5	5	2	10	5	10	5	5	5	6	5	3	2	4	4	10	5	10	101
XVIII	C	DIRITTO INTERNAZIONALE	5	5	10	4	5	10	5	0	0	2	1	1	1	10	10	10	5	2	86
XIX	D	DIRITTO INTERNAZIONALE	5	5	2	4	5	10	5	0	0	2	1	1	1	8	2	10	5	2	68
XVIII	C	DIRITTO PROCESSUALE CIVILE	1	5	2	4	5	4	5	0	5	2	2	1	1	6	8	10	5	10	76
XIX	B	DIRITTO PROCESSUALE CIVILE	1	5	2	4	5	4	5	0	5	10	3	5	1	10	10	10	5	10	95
XIX	C	DIRITTO PUBBLICO E COSTITUZIONALE	5	5	2	4	5	6	5	5	5	6	1	1	2	6	4	10	5	2	79
XIX	B	DIRITTO ROMANO E TRADIZIONE ROMANISTICA: FONDAMENTI DEL DIRITTO EUROPEO	5	5	2	10	5	10	5	5	5	8	2	1	1	2	2	10	5	10	93
XIX	B	ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE AZIENDE E DELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE	5	5	2	8	5	10	5	0	5	10	1	1	5	10	10	10	5	10	107
XIX	B	FILOLOGIA CLASSICA, CRISTIANA E MEDIOEVALE-UMANISTICA, GRECA E LATINA	5	5	2	10	5	10	5	5	5	10	1	1	2	6	6	10	5	10	103
XVIII	B	FILOLOGIA MODERNA	5	5	2	10	5	10	5	5	5	2	2	1	1	4	4	10	5	10	91
XIX	B	FILOSOFIA DEL DIRITTO, DIRITTI DELL'UOMO E DELLE LIBERTA' RELIGIOSE	5	5	2	10	5	10	5	5	5	6	3	5	3	8	6	10	5	10	108
XIX	B	FILOSOFIA, ECOLOGIA E TEORIA DELLE SCIENZE UMANE NEGLI SCENARI DELLA	5	5	2	10	5	10	5	5	5	2	5	5	2	4	6	10	5	10	101

XIX	A	FISICA FONDAMENTALE ED APPLICATA	5	5	10	10	5	10	4	5	5	10	2	1	3	10	10	10	5	10	120
XVII	A	FISIOPATOLOGIA CLINICA E MEDICINA SPERIMENTALE	5	2	10	10	5	10	5	5	5	10	5	2	4	10	8	10	5	10	121
XVIII	A	FISIOPATOLOGIA CLINICA E MEDICINA SPERIMENTALE	5	2	10	10	5	10	5	5	5	10	5	2	4	10	10	10	5	10	123
XVIII	A	GENETICA E MEDICINA MOLECOLARE	5	5	10	10	5	10	5	5	5	10	3	2	5	8	10	10	5	10	123
XIX	C	IL TESTO TRA FILOLOGIA E STORIA	5	5	2	2	1	10	1	5	5	2	2	3	2	4	6	10	5	10	80
XIX	B	IMAGING MOLECOLARE	5	5	2	8	4	10	4	0	5	4	2	3	5	4	6	10	5	10	92
XIX	B	INGEGNERIA AEROSPAZIALE, NAVALE E DELLA QUALITA'	5	5	10	10	4	10	5	5	5	8	1	1	4	4	2	10	5	10	104
XIX	B	INGEGNERIA CHIMICA, DEI MATERIALI E DELLA PRODUZIONE	5	5	10	10	1	10	5	5	5	8	2	1	4	4	6	10	5	10	106
XIX	B	INGEGNERIA DEI SISTEMI MECCANICI	5	5	10	4	5	10	5	5	5	8	3	4	4	2	2	10	5	10	102
XIX	B	INGEGNERIA DELLE COSTRUZIONI	5	5	2	10	5	8	5	5	5	10	3	1	4	6	10	10	5	10	109
XIX	B	INGEGNERIA DELLE RETI CIVILI E DEI SISTEMI TERRITORIALI	5	5	2	10	5	10	5	5	5	6	5	2	4	4	8	10	5	10	106
XIX	C	INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	5	4	10	2	1	2	5	0	5	2	1	1	5	2	2	10	5	10	72
XIX	A	INGEGNERIA ELETTRICA	5	5	10	10	1	10	3	5	5	10	5	2	5	8	10	10	5	10	119
XIX	A	INGEGNERIA ELETTRONICA E DELLE TELECOMUNICAZIONI	5	3	10	10	5	10	5	0	5	10	5	5	5	10	10	10	5	10	123
XIX	A	INGEGNERIA INFORMATICA ED AUTOMATICA	5	5	2	10	5	10	5	5	5	10	5	3	5	10	10	10	5	10	120
XVIII	C	ISTITUZIONI E POLITICHE AMBIENTALI, FINANZIARIE E TRIBUTARIE	5	5	10	4	5	6	5	0	5	2	1	1	1	4	8	10	5	2	79
XIX	C	ISTITUZIONI E POLITICHE AMBIENTALI, FINANZIARIE E TRIBUTARIE	5	5	2	4	5	6	5	0	5	2	1	1	1	4	4	10	5	10	75
XVIII	C	LA PROGRAMMAZIONE NEGOZIALE PER LO SVILUPPO E LA TUTELA DEL TERRITORIO	5	5	2	2	5	10	5	0	5	4	1	1	1	10	4	10	5	2	77
XIX	B	LINGUA INGLESE PER SCOPI SPECIALI	1	2	2	4	5	8	5	5	5	6	2	3	5	10	10	10	5	2	90
XVIII	C	MATEMATICA PER L'ANALISI ECONOMICA E LA FINANZA	5	1	2	2	1	10	5	5	5	6	5	3	3	2	2	10	5	10	82
XVIII	B	METODI DI VALUTAZIONE PER LA CONSERVAZIONE INTEGRATA DEL PATRIMONIO	5	5	10	10	5	10	5	5	5	4	2	2	3	10	6	10	5	2	104
XVIII	A	MORFOLOGIA CLINICA E PATOLOGICA	5	1	2	10	5	10	5	5	5	10	5	5	5	10	10	10	5	10	118
XIX	B	MORFOLOGIA CLINICA E PATOLOGICA	5	3	2	10	5	10	5	5	5	10	1	1	3	4	10	10	5	10	104
XVIII	A	NEUROSCIENZE E PATOLOGIA DELL'INVECCHIAMENTO CEREBRALE	5	5	10	2	4	10	5	5	5	10	5	3	5	10	10	10	5	10	119
XVIII	A	ONCOLOGIA ED ENDOCRINOLOGIA MOLECOLARE	5	5	10	10	5	10	5	5	5	10	3	3	4	10	10	10	5	10	125
XVIII	A	PATOLOGIA E FISIOPATOLOGIA MOLECOLARE	5	5	10	10	5	10	5	5	5	10	5	3	5	10	10	10	5	10	128
XIX	A	PRODUZIONE E SANITA' DEGLI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE	5	4	2	10	5	10	5	5	5	10	5	3	5	6	8	10	5	10	113
XIX	A	RECUPERO EDILIZIO ED AMBIENTALE	5	3	10	10	5	10	5	5	5	10	1	2	3	10	10	10	5	10	119
XVIII	A	RIPRODUZIONE, SVILUPPO E ACCRESCIMENTO DELL'UOMO	5	5	2	10	5	10	5	5	5	10	5	1	5	10	8	10	5	10	116
XIX	B	RISCHIO SISMICO	5	5	10	4	1	8	3	0	5	10	2	1	4	10	6	10	5	10	99
XIX	B	SCIENZA DEL FARMACO	5	2	10	2	3	2	5	5	5	10	4	1	5	10	8	10	5	10	102
XIX	D	SCIENZA POLITICA E ISTITUZIONI IN EUROPA	5	5	2	2	1	6	5	0	5	2	1	1	1	2	2	10	5	10	65
XVIII	C	SCIENZE ARCHEOLOGICHE E STORICO-ARTISTICHE	5	5	2	2	5	2	5	5	5	2	1	1	1	10	10	10	5	10	86

XIX	B	SCIENZE ARCHEOLOGICHE E STORICO-ARTISTICHE	5	5	2	2	5	2	5	5	5	6	1	1	4	8	10	10	5	10	91
XIX	B	SCIENZE AZIENDALI	5	5	2	8	5	10	5	5	5	8	2	3	3	4	6	10	5	10	101
XIX	B	SCIENZE BIOTECNOLOGICHE	5	5	2	4	5	10	5	5	5	8	5	1	4	8	8	10	5	10	105
XIX	A	SCIENZE CHIMICHE	5	3	2	10	5	8	5	5	5	10	3	2	4	10	8	10	5	10	110
XIX	B	SCIENZE CHIRURGICHE E TECNOLOGIE DIAGNOSTICO-TERAPEUTICHE AVANZATE	5	3	2	10	5	10	5	0	5	2	3	1	5	10	10	10	5	10	101
XIX	B	SCIENZE CLINICHE E FARMACOTOSSICOLOGICHE VETERINARIE	5	2	2	10	5	10	5	5	5	8	5	1	5	6	6	10	5	10	105
XIX	B	SCIENZE COMPUTAZIONALI E INFORMATICHE	5	5	2	10	5	8	5	5	5	8	2	1	4	8	8	10	5	10	106
XIX	B	SCIENZE DELL'ALIMENTAZIONE E DELLA NUTRIZIONE	5	5	2	10	5	10	5	0	5	10	1	1	2	4	6	10	5	10	96
XIX	B	SCIENZE DELLA TERRA	5	5	2	10	1	10	4	5	5	8	1	1	4	4	8	10	5	10	98
XIX	B	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI AGRO-ALIMENTARI	5	5	2	10	1	10	5	0	5	4	2	1	5	10	10	10	5	10	100
XVIII	B	SCIENZE ED INGEGNERIA DEL MARE	5	5	10	10	5	10	5	0	5	4	1	1	3	10	6	10	5	10	106
XIX	A	SCIENZE ED INGEGNERIA DEL MARE	5	5	10	10	5	10	5	0	5	10	5	5	5	6	10	10	5	10	121
XIX	A	SCIENZE FILOSOFICHE	5	5	2	10	5	10	5	5	5	10	5	4	4	6	8	10	5	10	114
XVIII	B	SCIENZE MATEMATICHE	5	5	2	10	5	10	5	5	5	4	3	2	2	6	10	10	5	10	104
XXI	B	SCIENZE ODONTOSTOMATOLOGICHE	5	1	2	10	5	10	5	5	5	2	1	1	3	10	8	10	5	10	98
XIX	A	SCIENZE PSICOLOGICHE E PEDAGOGICHE	5	5	10	10	5	10	5	5	5	6	1	1	3	8	6	10	5	10	110
XVIII	D	SISTEMA PENALE INTEGRATO E PROCESSO	5	5	2	2	5	2	5	0	0	2	1	1	1	4	6	10	5	10	66
XIX	C	SISTEMA PENALE INTEGRATO E PROCESSO	5	5	2	2	5	2	5	0	0	2	5	5	1	4	6	10	5	10	74
XIX	B	SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE	5	5	2	8	5	10	5	5	5	6	1	1	2	4	6	10	5	10	95
XIX	B	STATISTICA	1	5	2	10	3	10	5	5	5	8	5	4	5	4	8	10	5	10	105
XVIII	B	STORIA	5	5	2	6	5	10	5	5	5	8	1	1	3	6	6	10	5	10	92
XVIII	C	STORIA DELL'ARCHITETTURA E DELLA CITTA'	1	5	2	4	5	10	5	5	5	2	1	1	1	6	4	10	5	10	80
XIX	B	STORIA DELL'ARCHITETTURA E DELLA CITTA'	1	5	2	6	5	10	5	5	5	2	1	1	1	10	6	10	5	10	90
XVIII	B	STORIA ECONOMICA	1	1	2	10	5	10	5	0	5	10	1	1	5	8	10	10	5	10	99
XIX	A	STUDI DI GENERE	5	5	2	10	5	10	5	5	5	10	2	3	3	10	10	10	5	10	115
XIX	B	TECNOLOGIA E RAPPRESENTAZIONE DELL'ARCHITETTURA E DELL'AMBIENTE	5	3	2	8	2	10	4	5	5	10	2	3	1	4	6	10	5	10	95
XIX	A	TECNOLOGIE INNOVATIVE PER MATERIALI, SENSORI ED IMAGING	5	5	10	10	5	10	5	5	5	10	1	1	4	10	10	10	5	10	121
XIX	D	TRASPORTI	1	1	2	2	5	2	1	0	5	4	1	1	1	2	2	10	5	10	55
XIX	B	URBANISTICA E PIANIFICAZIONE TERRITORIALE	5	5	2	4	4	8	4	0	5	6	3	1	4	8	6	10	5	10	90
XIX	A	VALORIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE AGRO-FORESTALI	5	4	10	10	1	10	5	5	5	10	5	3	4	4	6	10	5	10	112
XIX	B	VALUTAZIONE E MITIGAZIONE DEL RISCHIO AMBIENTALE	5	5	2	4	3	10	3	0	5	6	2	2	5	10	6	10	5	10	93

Dottorati di ricerca – Risultati delle schede di fine ciclo 2007

Ciclo	Fascia	DOTTORATO	Settori scientifico-disciplinari	Rapporto Candidati / Posti	Finanziamenti per borse di studio	Totale ore Corsi	Totale ore Seminari	Ore di Corsi frequentate	Ore di Seminari seguite	Insegnamenti svolti da docenti stranieri	Sono state effettuate valutazioni di fine anno?	% Dottorandi inseriti in ricerche dipartimentali	Mezi di attività formativa all'estero	% Dottorandi con attività formativa all'estero	% Dottorandi che hanno presentato risultati a Convegni	Publicazioni (per ciascun dottorando)	% Dottorandi che hanno prodotto almeno una pubblicazione	E' stato espletato l'esame finale?	Punteggio
XX	B	AGROBIOLOGIA E AGROCHIMICA	5	3	5	10	1	10	5	5	5	6	5	3	3	6	6	10	88
XIX	B	AMBIENTE, PREVENZIONE E MEDICINA PUBBLICA	5	2	1	10	5	10	5	0	5	10	1	1	4	10	8	10	87
XX	A	AMBIENTE, PREVENZIONE E MEDICINA PUBBLICA	5	2	5	10	5	10	5	0	5	10	1	1	3	10	10	10	92
XX	D	ANALISI DEI SISTEMI AMBIENTALI	1	5	1	2	1	8	5	0	5	2	1	1	5	10	6	10	63
XIX	C	BIOCHIMICA E BIOLOGIA CELLULARE E MOLECOLARE	5	3	1	6	5	10	5	5	5	10	2	1	1	4	4	10	77
XX	C	BIOCHIMICA E BIOLOGIA CELLULARE E MOLECOLARE	5	3	1	6	5	10	5	5	5	10	1	1	1	6	4	10	78
XX	C	BIOFISICA	5	4	1	10	5	10	3	0	5	2	1	1	2	8	10	10	77
XX	A	BIOLOGIA APPLICATA	5	3	5	10	5	10	5	5	5	6	2	1	5	10	10	10	97
XX	B	BIOLOGIA AVANZATA	5	4	5	10	5	10	5	0	5	6	1	1	4	8	8	10	87
XX	B	BIOLOGIA, PATOLOGIA E IGIENE AMBIENTALE IN MEDICINA VETERINARIA	5	2	1	10	1	10	5	0	5	10	1	1	5	10	10	10	86
XX	B	CONSERVAZIONE DEI BENI ARCHITETTONICI CULTURA STORICO-GIURIDICA ED ARCHITETTONICA IN ETA' MODERNA E CONTEMPORANEA NELL'AREA MEDITERRANEA	5	3	1	10	5	10	5	5	5	2	1	1	1	10	10	10	84
XIX	D	CULTURA STORICO-GIURIDICA ED ARCHITETTONICA IN ETA' MODERNA E CONTEMPORANEA NELL'AREA MEDITERRANEA	5	4	1	2	5	10	1	5	5	2	1	1	1	2	2	10	57
XX	B	DERMATOLOGIA SPERIMENTALE	1	1	1	10	3	10	5	5	5	10	1	1	5	10	10	10	88
XX	A	DIRITTO COMUNE PATRIMONIALE	5	5	1	10	5	10	5	5	5	10	2	1	1	8	10	10	93
XIX	C	DIRITTO DEI RAPPORTI ECONOMICI E DI LAVORO	5	2	1	2	5	2	5	0	5	10	1	1	1	10	10	10	70
XX	D	DIRITTO DEI RAPPORTI ECONOMICI E DI LAVORO	5	3	1	2	5	2	5	0	5	2	1	1	1	6	4	10	53
XIX	C	DIRITTO DELL'ECONOMIA	5	4	1	4	5	10	5	5	5	2	1	1	1	6	6	10	71
XX	C	DIRITTO DELL'ECONOMIA	5	3	1	10	5	10	5	5	5	2	1	1	1	6	4	10	74
XX	C	DIRITTO INTERNAZIONALE	5	5	1	8	5	10	5	0	0	2	3	3	1	8	8	10	74
XX	D	DIRITTO PROCESSUALE CIVILE	1	4	1	6	5	10	5	0	5	2	1	1	1	2	2	0	46
XX	C	DIRITTO PUBBLICO E COSTITUZIONALE	5	4	1	10	5	10	5	5	5	6	1	1	1	4	6	10	79
XX	C	DIRITTO ROMANO E TRADIZIONE ROMANISTICA: FONDAMENTI DEL DIRITTO EUROPEO	5	3	1	10	5	10	5	5	5	2	1	1	1	6	6	10	76
XX	A	ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE AZIENDE E DELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE	5	3	1	10	5	10	5	5	5	10	1	1	5	6	10	10	92
XX	B	FILOLOGIA CLASSICA, CRISTIANA E MEDIOEVALE-UMANISTICA, GRECA E LATINA	5	5	1	10	5	10	5	5	5	10	1	1	1	6	8	10	88
XIX	A	FILOLOGIA MODERNA	5	4	1	10	5	10	5	5	5	10	3	3	4	6	10	10	96
XX	A	FILOLOGIA MODERNA	5	5	1	10	5	10	5	5	5	10	5	5	4	8	8	10	101
XX	D	FILOLOGIA, STORIA DELLA LINGUA E LETTERATURA ITALIANA	1	1	1	2	1	2	5	0	0	2	1	1	1	2	2	0	22
XX	D	FILOSOFIA DEL DIRITTO, DIRITTI DELL'UOMO E DELLE LIBERTA' RELIGIOSE	5	5	1	10	5	10	5	5	5	2	2	5	1	2	2	0	65
XX	C	FILOSOFIA MODERNA E CONTEMPORANEA	5	5	1	10	5	10	5	5	5	2	2	4	1	6	6	0	72
XX	A	FISICA FONDAMENTALE ED APPLICATA	5	5	5	10	5	10	4	5	5	10	5	2	4	10	10	10	105
XIX	A	FISIOPATOLOGIA CLINICA E MEDICINA SPERIMENTALE	5	3	5	10	5	10	5	5	5	10	5	2	4	10	8	10	102
XX	A	FISIOPATOLOGIA CLINICA E MEDICINA SPERIMENTALE	5	2	5	10	5	10	5	5	5	10	3	2	5	10	10	10	102
XIX	A	GENETICA E MEDICINA MOLECOLARE	5	4	5	10	5	10	5	5	5	10	5	2	5	8	8	10	102
XX	A	GENETICA E MEDICINA MOLECOLARE	5	4	1	10	5	10	5	5	5	10	1	1	5	6	8	10	91
XX	D	GEOLOGIA E CULTURE DEL MEDITERRANEO	5	4	5	2	5	10	1	5	5	4	4	4	3	6	6	0	69
XX	A	IMAGING MOLECOLARE	5	4	1	10	5	10	4	0	5	10	3	1	5	10	8	10	91
XX	B	INGEGNERIA AEROSPAZIALE, NAVALE E DELLA QUALITA'	5	4	5	10	5	10	5	5	5	6	1	1	3	10	6	10	91

XX	A	INGEGNERIA CHIMICA	5	3	1	10	2	8	5	5	5	10	3	2	5	8	8	10	90
XX	A	INGEGNERIA DEI MATERIALI E DELLE STRUTTURE	5	3	5	10	5	10	5	5	5	10	1	1	4	6	8	10	93
XX	A	INGEGNERIA DEI SISTEMI IDRAULICI, DI TRASPORTO E TERRITORIALI	5	3	1	10	1	10	5	5	5	10	3	1	4	10	10	10	93
XX	A	INGEGNERIA DEI SISTEMI MECCANICI	5	3	5	10	5	10	5	5	5	10	2	3	4	6	6	10	94
XX	A	INGEGNERIA DELLE COSTRUZIONI	5	3	1	10	5	10	5	5	5	10	3	2	4	6	8	10	92
XX	A	INGEGNERIA ELETTRICA	5	2	1	10	5	10	5	5	5	10	2	1	4	10	10	10	95
XX	B	INGEGNERIA ELETTRONICA E DELLE TELECOMUNICAZIONI	5	3	5	10	5	10	5	0	5	10	3	2	5	8	8	0	84
XX	A	INGEGNERIA INFORMATICA ED AUTOMATICA	5	2	5	10	5	10	5	5	5	10	5	4	5	10	10	10	106
XX	B	ISTITUZIONI E POLITICHE AMBIENTALI, FINANZIARIE E TRIBUTARIE	5	5	1	8	5	10	5	5	5	10	1	1	1	10	10	0	82
XIX	D	LA PROGRAMMAZIONE NEGZIALE PER LO SVILUPPO E LA TUTELA DEL TERRITORIO	5	5	1	6	5	10	5	0	5	4	1	1	1	8	10	0	67
XX	C	LA PROGRAMMAZIONE NEGZIALE PER LO SVILUPPO E LA TUTELA DEL TERRITORIO	5	5	5	6	5	10	5	0	5	6	1	1	1	10	10	0	75
XX	A	LINGUA INGLESE PER SCOPI SPECIALI	1	4	1	8	5	10	5	5	5	8	5	5	4	8	10	10	94
XX	C	MATEMATICA PER L'ANALISI ECONOMICA E LA FINANZA	5	3	1	2	1	10	5	5	5	10	5	2	2	4	4	10	74
XIX	C	INTEGRATA DEL PATRIMONIO ARCHITETTONICO, URBANO ED AMBIENTALE	5	2	1	10	5	10	5	5	5	2	1	1	5	10	10	0	77
XX	B	INTEGRATA DEL PATRIMONIO ARCHITETTONICO, URBANO ED AMBIENTALE	5	4	1	10	5	10	5	5	5	10	1	1	5	10	10	0	87
XX	A	MORFOLOGIA CLINICA E PATOLOGICA	5	2	1	10	5	10	5	5	5	8	5	3	4	6	8	10	92
XIX	A	NEUROSCIENZE	5	2	5	4	5	10	5	5	5	10	5	2	5	10	8	10	96
XX	A	NEUROSCIENZE	5	2	5	4	5	10	5	5	5	10	3	1	5	10	10	10	95
XIX	A	ONCOLOGIA ED ENDOCRINOLOGIA MOLECOLARE	5	3	5	10	5	10	5	5	5	10	5	3	4	10	8	10	103
XX	A	ONCOLOGIA ED ENDOCRINOLOGIA MOLECOLARE	5	4	1	10	5	10	5	5	5	8	2	1	4	10	10	10	95
XIX	A	PATOLOGIA E FISIOPATOLOGIA MOLECOLARE	5	5	1	10	5	10	5	5	5	10	5	3	5	10	10	10	104
XX	A	PATOLOGIA E FISIOPATOLOGIA MOLECOLARE	5	5	1	10	5	10	5	5	5	10	3	2	5	8	10	10	99
XX	A	PRODUZIONE E SANITA' DEGLI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE	5	3	1	10	5	10	5	5	5	10	3	3	4	10	4	10	93
XX	C	PROGETTAZIONE ARCHITETTONICA E URBANA	5	4	1	6	5	10	5	0	5	6	2	1	3	4	4	10	71
XX	A	RECUPERO EDILIZIO ED AMBIENTALE	5	2	5	10	5	10	5	5	5	8	1	1	1	10	10	10	93
XX	D	RILIEVO E RAPPRESENTAZIONE DELL'ARCHITETTURA E DELL'AMBIENTE	1	2	1	8	5	10	5	0	5	2	2	1	1	4	6	10	63
XIX	A	RIPRODUZIONE, SVILUPPO E ACCRESCIMENTO DELL'UOMO	5	3	1	10	5	10	5	5	5	10	1	1	5	10	10	10	96
XX	A	RIPRODUZIONE, SVILUPPO E ACCRESCIMENTO DELL'UOMO	5	3	1	10	5	10	5	5	5	10	1	1	4	10	10	10	95
XX	C	RISCHIO SISMICO	5	4	5	8	1	8	4	0	5	10	2	1	5	4	2	10	74
XX	A	SCIENZA DEL FARMACO	5	2	5	4	5	6	5	5	5	10	4	1	5	10	10	10	92
XX	D	SCIENZA POLITICA E ISTITUZIONI IN EUROPA	5	4	1	4	5	6	5	0	5	4	3	2	1	6	6	10	67
XX	C	SCIENZE ARCHEOLOGICHE E STORICO-ARTISTICHE	5	5	1	8	4	10	5	5	5	6	1	2	1	6	8	0	72
XX	B	SCIENZE AZIENDALI	5	1	1	8	5	10	5	5	5	10	1	1	4	6	8	10	85
XX	B	SCIENZE BIOTECNOLOGICHE	5	3	5	4	5	10	5	5	5	10	5	2	3	6	6	10	89
XX	A	SCIENZE CHIMICHE	5	3	5	10	5	8	5	5	5	10	4	2	4	10	8	10	99
XX	B	SCIENZE CHIRURGICHE E TECNOLOGIE DIAGNOSTICO-TERAPEUTICHE AVANZATE	5	3	1	10	5	10	5	0	5	6	1	1	4	10	10	10	86
XX	B	SCIENZE CLINICHE E FARMACO-TOSSICOLOGICHE VETERINARIE	5	1	1	10	5	10	5	5	5	8	5	4	1	6	8	10	89
XX	A	SCIENZE COMPUTAZIONALI E INFORMATICHE	5	3	1	10	5	10	5	5	5	10	2	3	3	10	8	10	95
XX	B	SCIENZE DEL TURISMO AD INDIRIZZO MANAGERIALE	5	2	1	10	5	10	5	5	5	10	3	2	1	4	4	10	82
XX	A	SCIENZE DELL'ALIMENTAZIONE E DELLA NUTRIZIONE	5	3	1	10	5	10	5	0	5	10	2	1	4	10	10	10	91
XX	B	SCIENZE DELLA TERRA	5	5	5	4	4	10	4	5	5	6	5	3	3	8	6	10	88

XX	A	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI AGRO-ALIMENTARI	5	3	5	10	1	10	5	0	5	10	3	3	4	10	8	10		92
XIX	D	SCIENZE ECONOMICHE	5	3	1	2	1	10	5	0	5	2	5	3	1	2	2	10		57
XX	B	SCIENZE ECONOMICHE	5	2	1	10	3	10	4	5	5	2	5	5	3	10	6	10		86
XX	A	SCIENZE ED INGEGNERIA DEL MARE	5	4	5	10	5	10	5	5	5	10	2	1	4	10	10	10		101
XX	A	SCIENZE FILOSOFICHE	5	5	5	10	5	10	5	5	5	6	2	2	1	10	6	10		92
XIX	A	SCIENZE MATEMATICHE	5	5	1	10	5	10	5	5	5	10	5	3	4	10	10	10		103
XX	B	SCIENZE ODONTOSTOMATOLOGICHE	5	5	1	10	5	10	5	5	5	6	1	1	4	8	8	10		89
XX	A	SCIENZE PSICOLOGICHE E PEDAGOGICHE	5	5	1	10	5	10	5	5	5	8	2	2	4	10	8	10		95
XX	D	SISTEMA PENALE INTEGRATO E PROCESSO	5	5	1	2	5	4	5	0	0	2	1	1	1	4	2	10		48
XX	B	SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE	5	5	1	8	5	10	5	5	5	6	2	2	4	4	6	10		83
XX	A	STATISTICA	1	3	5	10	5	10	5	5	5	10	5	4	4	6	10	10		98
XIX	C	STORIA	5	4	1	10	5	10	5	5	5	4	5	1	1	6	8	0		75
XX	C	STORIA	5	2	1	10	5	10	5	5	5	2	5	2	2	6	8	0		73
XX	D	STORIA DELL'ARCHITETTURA E DELLA CITTA'	1	4	1	10	5	10	5	5	5	2	1	2	1	8	6	0		66
XX	D	STORIA E SOCIETA' DELL'ETA' MODERNA E CONTEMPORANEA	5	3	1	10	5	10	5	5	5	2	1	1	1	2	2	0		58
XIX	C	STORIA ECONOMICA	1	2	1	10	5	10	5	0	5	8	1	1	4	6	8	10		77
XX	B	STORIA ECONOMICA	1	3	1	10	5	10	5	0	5	6	1	1	3	10	10	10		81
XX	A	STUDI DI GENERE	5	3	1	10	5	10	5	5	5	10	1	1	5	10	10	10		96
XX	A	TECNOLOGIA DELL'ARCHITETTURA	5	5	1	10	5	10	5	5	5	10	3	5	5	10	10	10		104
XX	C	TECNOLOGIE E SISTEMI DI PRODUZIONE	5	2	1	10	5	10	5	5	5	10	2	1	1	2	2	10		76
XX	A	TECNOLOGIE INNOVATIVE PER MATERIALI, SENSORI ED IMAGING	5	5	5	10	5	10	4	5	5	10	3	1	5	10	10	10		103
XX	D	URBANISTICA E PIANIFICAZIONE TERRITORIALE	5	3	1	8	5	10	5	0	5	2	1	1	3	4	2	10		65
XX	A	VALORIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE AGRO-FORESTALI	5	3	5	10	5	10	5	5	5	10	4	3	4	6	8	10		98

Dottorati di ricerca – Internazionalizzazione dei dottorati

CICLO	DOTTORATO	Docenti stranieri nel Collegio dei docenti		Dottorandi che hanno espletato attività formativa all'estero per almeno un mese					Numero medio (per dottorando) di mesi di attività formativa all'estero					Corsi e/o seminari tenuti da docenti stranieri				
		si	no	100%	99-70%	69-50%	49-30%	< 30%	> 3	3-2,5	2,4-1,5	1,4-0,5	< 0,5	> 25	da 25 a 16	da 15 a 6	da 5 a 1	0
XIX	AGROBIOLOGIA E AGROCHIMICA		*		*				*					*				
XX	AGROBIOLOGIA E AGROCHIMICA		*			*			*		*			*				
XVIII	AMBIENTE, PREVENZIONE E MEDICINA PUBBLICA		*					*			*							*
XIX	AMBIENTE, PREVENZIONE E MEDICINA PUBBLICA		*					*					*					*
XX	AMBIENTE, PREVENZIONE E MEDICINA PUBBLICA		*					*					*					*
XX	ANALISI DEI SISTEMI AMBIENTALI		*					*					*					*
XIX	ANALISI E MODELLAZIONE DEI SISTEMI AMBIENTALI		*					*					*					*
XIX	ANALISI ED INTERPRETAZIONE DELLA SOCIETA' EUROPEA		*					*					*				*	
XVIII	BIOCHIMICA E BIOLOGIA CELLULARE E MOLECOLARE		*					*			*					*		
XIX	BIOCHIMICA E BIOLOGIA CELLULARE E MOLECOLARE		*					*			*			*				
XX	BIOCHIMICA E BIOLOGIA CELLULARE E MOLECOLARE		*					*					*	*				
XIX	BIOETICA		*					*					*					*
XX	BIOETICA		*					*					*					*
XIX	BIOLOGIA APPLICATA		*					*			*							*
XX	BIOLOGIA APPLICATA		*					*			*					*		
XIX	BIOLOGIA AVANZATA		*			*				*						*		
XX	BIOLOGIA AVANZATA		*					*					*					*
XIX	BIOLOGIA, PATOLOGIA E IGIENE AMBIENTALE IN MEDICINA VETERINARIA		*					*					*					*
XX	BIOLOGIA, PATOLOGIA E IGIENE AMBIENTALE IN MEDICINA VETERINARIA		*					*					*					*
XIX	COMPOSIZIONE ARCHITETTONICA, PROGETTAZIONE URBANA, STORIA ARCHITETTURA E AMBIENTE		*					*					*				*	
XIX	CONSERVAZIONE DEI BENI ARCHITETTONICI		*					*					*				*	
XX	CONSERVAZIONE DEI BENI ARCHITETTONICI		*					*					*		*			
XIX	CONSERVAZIONE INTEGRATA DEI BENI CULTURALI ED AMBIENTALI		*					*					*					*
XIX	CULTURA STORICO-GIURIDICA ED ARCHITETTONICA IN ETA' MODERNA E CONTEMPORANEA NELL'AREA MEDITERRANEA		*					*					*	*				
XIX	DERMATOLOGIA SPERIMENTALE		*					*					*					*
XX	DERMATOLOGIA SPERIMENTALE		*					*					*			*		
XIX	DINAMICA INTERNA DEI SISTEMI MAGMATICI DI VULCANI ATTIVI	*		*					*					*				
XIX	DIRITTO COMUNE PATRIMONIALE		*				*				*						*	
XX	DIRITTO COMUNE PATRIMONIALE		*					*					*		*			

XVIII	DIRITTO DEI RAPPORTI ECONOMICI E DI LAVORO	*				*				*			*			*
XIX	DIRITTO DEI RAPPORTI ECONOMICI E DI LAVORO	*				*				*			*			*
XX	DIRITTO DEI RAPPORTI ECONOMICI E DI LAVORO	*				*				*			*			*
XVIII	DIRITTO DELL'ECONOMIA	*				*				*			*		*	
XIX	DIRITTO DELL'ECONOMIA	*				*				*			*		*	
XX	DIRITTO DELL'ECONOMIA	*				*				*			*		*	
XIX	DIRITTO ED ECONOMIA	*			*		*			*			*		*	
XVIII	DIRITTO INTERNAZIONALE	*				*				*			*		*	
XIX	DIRITTO INTERNAZIONALE	*				*				*			*		*	
XX	DIRITTO INTERNAZIONALE	*			*				*				*		*	
XIX	DIRITTO PROCESSUALE CIVILE	*	*						*						*	
XVIII	DIRITTO PROCESSUALE CIVILE	*				*			*						*	
XX	DIRITTO PROCESSUALE CIVILE	*				*				*					*	
XIX	DIRITTO PUBBLICO E COSTITUZIONALE	*				*				*			*		*	
XX	DIRITTO PUBBLICO E COSTITUZIONALE	*				*				*			*		*	
XIX	DIRITTO ROMANO E TRADIZIONE ROMANISTICA: FONDAMENTI DEL DIRITTO EUROPEO	*				*			*				*		*	
XX	DIRITTO ROMANO E TRADIZIONE ROMANISTICA: FONDAMENTI DEL DIRITTO EUROPEO	*				*				*			*		*	
XIX	ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE AZIENDE E DELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE	*				*				*			*		*	
XX	ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE AZIENDE E DELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE	*				*				*			*		*	
XIX	FILOLOGIA CLASSICA, CRISTIANA E MEDIOEVALE-UMANISTICA, GRECA E LATINA	*				*				*			*		*	
XX	FILOLOGIA CLASSICA, CRISTIANA E MEDIOEVALE-UMANISTICA, GRECA E LATINA	*				*				*			*		*	
XVIII	FILOLOGIA MODERNA	*				*			*				*		*	
XIX	FILOLOGIA MODERNA	*			*				*				*		*	
XX	FILOLOGIA MODERNA	*			*			*					*		*	
XX	FILOLOGIA, STORIA DELLA LINGUA E LETTERATURA ITALIANA	*				*				*			*		*	
XIX	FILOSOFIA DEL DIRITTO, DIRITTI DELL'UOMO E DELLE LIBERTA' RELIGIOSE	*	*						*				*		*	
XX	FILOSOFIA DEL DIRITTO, DIRITTI DELL'UOMO E DELLE LIBERTA' RELIGIOSE	*			*				*				*		*	
XX	FILOSOFIA MODERNA E CONTEMPORANEA	*			*				*				*		*	
XIX	FILOSOFIA, ECOLOGIA E TEORIA DELLE SCIENZE UMANE NEGLI SCENARI DELLA GLOBALIZZAZIONE	*	*					*					*		*	
XIX	FISICA FONDAMENTALE ED APPLICATA	*				*			*				*		*	
XX	FISICA FONDAMENTALE ED APPLICATA	*			*		*		*				*		*	

XVII	FISIOPATOLOGIA CLINICA E MEDICINA SPERIMENTALE		*			*		*							*	
XVIII	FISIOPATOLOGIA CLINICA E MEDICINA SPERIMENTALE		*			*		*							*	
XIX	FISIOPATOLOGIA CLINICA E MEDICINA SPERIMENTALE		*			*		*							*	
XX	FISIOPATOLOGIA CLINICA E MEDICINA SPERIMENTALE		*			*			*						*	
XVIII	GENETICA E MEDICINA MOLECOLARE		*			*			*				*			
XIX	GENETICA E MEDICINA MOLECOLARE		*			*		*					*			
XX	GENETICA E MEDICINA MOLECOLARE		*			*			*			*				
XX	GEOPOLITICA E CULTURE DEL MEDITERRANEO		*		*			*						*		
XIX	IL TESTO TRA FILOGIA E STORIA	*				*				*					*	
XIX	IMAGING MOLECOLARE		*			*				*						*
XX	IMAGING MOLECOLARE		*			*			*							*
XIX	INGEGNERIA AEROSPAZIALE, NAVALE E DELLA QUALITA'	*				*				*					*	
XX	INGEGNERIA AEROSPAZIALE, NAVALE E DELLA QUALITA'		*			*				*				*		
XX	INGEGNERIA CHIMICA		*			*			*						*	
XIX	INGEGNERIA CHIMICA, DEI MATERIALI E DELLA PRODUZIONE		*			*				*					*	
XX	INGEGNERIA DEI MATERIALI E DELLE STRUTTURE		*			*				*			*			
XX	INGEGNERIA DEI SISTEMI IDRAULICI, DI TRASPORTO E TERRITORIALI		*			*			*						*	
XIX	INGEGNERIA DEI SISTEMI MECCANICI		*		*					*					*	
XX	INGEGNERIA DEI SISTEMI MECCANICI		*			*			*					*		
XIX	INGEGNERIA DELLE COSTRUZIONI		*			*			*				*			
XX	INGEGNERIA DELLE COSTRUZIONI		*			*			*				*			
XIX	INGEGNERIA DELLE RETI CIVILI E DEI SISTEMI TERRITORIALI		*			*		*							*	
XIX	INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE		*			*				*						*
XIX	INGEGNERIA ELETTRICA		*			*		*							*	
XX	INGEGNERIA ELETTRICA		*			*			*							*
XIX	INGEGNERIA ELETTRONICA E DELLE TELECOMUNICAZIONI		*		*			*								*
XX	INGEGNERIA ELETTRONICA E DELLE TELECOMUNICAZIONI		*			*			*							*
XIX	INGEGNERIA INFORMATICA ED AUTOMATICA		*			*		*							*	
XX	INGEGNERIA INFORMATICA ED AUTOMATICA		*		*			*							*	
XVIII	ISTITUZIONI E POLITICHE AMBIENTALI, FINANZIARIE E TRIBUTARIE		*			*				*						*
XIX	ISTITUZIONI E POLITICHE AMBIENTALI, FINANZIARIE E TRIBUTARIE		*			*				*						*

XX	ISTITUZIONI E POLITICHE AMBIENTALI, FINANZIARIE E TRIBUTARIE	*				*				*			*		
XVIII	LA PROGRAMMAZIONE NEGOZIALE PER LO SVILUPPO E LA TUTELA DEL TERRITORIO	*				*				*					*
XIX	LA PROGRAMMAZIONE NEGOZIALE PER LO SVILUPPO E LA TUTELA DEL TERRITORIO	*				*				*					*
XX	LA PROGRAMMAZIONE NEGOZIALE PER LO SVILUPPO E LA TUTELA DEL TERRITORIO	*				*				*					*
XIX	LINGUA INGLESE PER SCOPI SPECIALI	*			*					*					*
XX	LINGUA INGLESE PER SCOPI SPECIALI	*		*			*								*
XVIII	MATEMATICA PER L'ANALISI ECONOMICA E LA FINANZA	*			*		*								*
XX	MATEMATICA PER L'ANALISI ECONOMICA E LA FINANZA	*				*							*		
XVIII	METODI DI VALUTAZIONE PER LA CONSERVAZIONE INTEGRATA DEL PATRIMONIO ARCHITETTONICO, URBANO ED AMBIENTALE	*		*						*				*	
XIX	METODI DI VALUTAZIONE PER LA CONSERVAZIONE INTEGRATA DEL PATRIMONIO ARCHITETTONICO, URBANO ED AMBIENTALE	*				*				*		*			
XX	METODI DI VALUTAZIONE PER LA CONSERVAZIONE INTEGRATA DEL PATRIMONIO ARCHITETTONICO, URBANO ED AMBIENTALE	*				*				*		*			
XVIII	MORFOLOGIA CLINICA E PATOLOGICA	*	*				*						*		
XIX	MORFOLOGIA CLINICA E PATOLOGICA	*				*				*				*	
XX	MORFOLOGIA CLINICA E PATOLOGICA	*			*		*							*	
XIX	NEUROSCIENZE	*			*		*				*				
XX	NEUROSCIENZE	*				*		*				*			
XVIII	NEUROSCIENZE E PATOLOGIA DELL'INVECCHIAMENTO CEREBRALE	*		*			*					*			
XVIII	ONCOLOGIA ED ENDOCRINOLOGIA MOLECOLARE	*		*				*			*				
XIX	ONCOLOGIA ED ENDOCRINOLOGIA MOLECOLARE	*		*			*				*				
XX	ONCOLOGIA ED ENDOCRINOLOGIA MOLECOLARE	*				*			*		*				
XVIII	PATOLOGIA E FISIOPATOLOGIA MOLECOLARE	*		*			*				*				
XIX	PATOLOGIA E FISIOPATOLOGIA MOLECOLARE	*			*		*				*				
XX	PATOLOGIA E FISIOPATOLOGIA MOLECOLARE	*				*		*			*				
XIX	PRODUZIONE E SANITA' DEGLI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE	*		*			*						*		
XX	PRODUZIONE E SANITA' DEGLI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE	*		*				*					*		
XX	PROGETTAZIONE ARCHITETTONICA E URBANA	*				*			*						*
XIX	RECUPERO EDILIZIO ED AMBIENTALE	*			*				*		*				
XX	RECUPERO EDILIZIO ED AMBIENTALE	*				*			*		*				
XX	RILIEVO E RAPPRESENTAZIONE DELL'ARCHITETTURA E DELL'AMBIENTE	*				*			*						*
XVIII	RIPRODUZIONE, SVILUPPO E ACCRESCIMENTO DELL'UOMO	*				*	*							*	
XIX	RIPRODUZIONE, SVILUPPO E ACCRESCIMENTO DELL'UOMO	*				*			*					*	

XX	RIPRODUZIONE, SVILUPPO E ACCRESCIMENTO DELL'UOMO		*				*				*				*	
XIX	RISCHIO SISMICO		*				*			*						*
XX	RISCHIO SISMICO		*				*			*						*
XIX	SCIENZA DEL FARMACO		*				*	*					*			
XX	SCIENZA DEL FARMACO		*				*	*							*	
XIX	SCIENZA POLITICA E ISTITUZIONI IN EUROPA		*				*				*					*
XX	SCIENZA POLITICA E ISTITUZIONI IN EUROPA		*			*			*							*
XVIII	SCIENZE ARCHEOLOGICHE E STORICO-ARTISTICHE		*				*				*				*	
XIX	SCIENZE ARCHEOLOGICHE E STORICO-ARTISTICHE		*				*				*				*	
XX	SCIENZE ARCHEOLOGICHE E STORICO-ARTISTICHE		*			*					*				*	
XIX	SCIENZE AZIENDALI		*			*				*					*	
XX	SCIENZE AZIENDALI		*				*				*			*		
XIX	SCIENZE BIOTECNOLOGICHE		*				*	*					*			
XX	SCIENZE BIOTECNOLOGICHE		*			*		*						*		
XIX	SCIENZE CHIMICHE		*			*			*					*		
XX	SCIENZE CHIMICHE		*			*			*					*		
XIX	SCIENZE CHIRURGICHE E TECNOLOGIE DIAGNOSTICO-TERAPEUTICHE AVANZATE		*				*		*							*
XX	SCIENZE CHIRURGICHE E TECNOLOGIE DIAGNOSTICO-TERAPEUTICHE AVANZATE		*				*			*						*
XIX	SCIENZE CLINICHE E FARMACO-TOSSICOLOGICHE VETERINARIE		*				*	*							*	
XX	SCIENZE CLINICHE E FARMACO-TOSSICOLOGICHE VETERINARIE		*				*	*							*	
XIX	SCIENZE COMPUTAZIONALI E INFORMATICHE		*				*			*				*		
XX	SCIENZE COMPUTAZIONALI E INFORMATICHE		*			*				*				*		
XX	SCIENZE DEL TURISMO AD INDIRIZZO MANAGERIALE		*			*			*					*		
XIX	SCIENZE DELLA TERRA		*				*				*				*	
XX	SCIENZE DELLA TERRA		*			*			*					*		
XIX	SCIENZE DELL'ALIMENTAZIONE E DELLA NUTRIZIONE		*				*				*					*
XX	SCIENZE DELL'ALIMENTAZIONE E DELLA NUTRIZIONE		*				*			*						*
XIX	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI AGRO-ALIMENTARI		*				*			*						*
XX	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI AGRO-ALIMENTARI		*			*			*							*
XIX	SCIENZE ECONOMICHE		*			*			*							*
XX	SCIENZE ECONOMICHE		*	*				*							*	

XIX	SCIENZE ED INGEGNERIA DEL MARE	*		*				*								*
XVIII	SCIENZE ED INGEGNERIA DEL MARE	*					*			*						*
XX	SCIENZE ED INGEGNERIA DEL MARE	*					*			*				*		
XIX	SCIENZE FILOSOFICHE		*		*			*							*	
XX	SCIENZE FILOSOFICHE		*				*			*					*	
XVIII	SCIENZE MATEMATICHE		*				*			*			*			
XIX	SCIENZE MATEMATICHE		*		*			*					*			
XXI	SCIENZE ODONTOSTOMATOLOGICHE		*				*			*					*	
XX	SCIENZE ODONTOSTOMATOLOGICHE		*				*			*					*	
XIX	SCIENZE PSICOLOGICHE E PEDAGOGICHE		*				*			*				*		
XX	SCIENZE PSICOLOGICHE E PEDAGOGICHE		*				*			*				*		
XIX	SISTEMA PENALE INTEGRATO E PROCESSO		*		*			*								*
XVIII	SISTEMA PENALE INTEGRATO E PROCESSO		*				*			*						*
XX	SISTEMA PENALE INTEGRATO E PROCESSO		*				*			*						*
XIX	SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE		*				*			*					*	
XX	SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE		*				*			*					*	
XIX	STATISTICA		*		*			*						*		
XX	STATISTICA		*				*	*						*		
XVIII	STORIA		*				*			*				*		
XIX	STORIA		*				*	*						*		
XX	STORIA		*				*	*						*		
XVIII	STORIA DELL'ARCHITETTURA E DELLA CITTA'		*				*			*				*		
XIX	STORIA DELL'ARCHITETTURA E DELLA CITTA'		*				*			*				*		
XX	STORIA DELL'ARCHITETTURA E DELLA CITTA'		*				*			*		*				
XX	STORIA E SOCIETA' DELL'ETA' MODERNA E CONTEMPORANEA		*				*			*				*		
XVIII	STORIA ECONOMICA		*				*			*						*
XIX	STORIA ECONOMICA		*				*			*						*
XX	STORIA ECONOMICA		*				*			*						*
XIX	STUDI DI GENERE		*		*					*				*		
XX	STUDI DI GENERE		*				*			*	*					
XX	TECNOLOGIA DELL'ARCHITETTURA		*		*				*					*		

XIX	TECNOLOGIA E RAPPRESENTAZIONE DELL'ARCHITETTURA E DELL'AMBIENTE		*			*					*				*	
XX	TECNOLOGIE E SISTEMI DI PRODUZIONE		*				*				*					*
XIX	TECNOLOGIE INNOVATIVE PER MATERIALI, SENSORI ED IMAGING		*				*				*			*		
XX	TECNOLOGIE INNOVATIVE PER MATERIALI, SENSORI ED IMAGING		*				*		*						*	
XIX	TRASPORTI		*				*				*					*
XIX	URBANISTICA E PIANIFICAZIONE TERRITORIALE		*				*		*							*
XX	URBANISTICA E PIANIFICAZIONE TERRITORIALE		*				*				*					*
XIX	VALORIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE AGRO-FORESTALI		*			*		*							*	
XX	VALORIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE AGRO-FORESTALI		*			*		*							*	
XIX	VALUTAZIONE E MITIGAZIONE DEL RISCHIO AMBIENTALE		*				*				*					*

Allegato 4

Modelli di valutazione delle prestazioni e dei comportamenti dirigenziali

Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Direttiva del Magnifico Rettore sul miglioramento amministrativo per l'anno 2006

Marzo 2006

1. La politica di rafforzamento delle capacità amministrative dell'Ateneo è uno dei presupposti per il perseguimento di migliori livelli di performance sia sul versante della didattica che su quello della ricerca.

In questa direzione, è rilevante che gli obiettivi annuali e a carattere pluriennale assegnati alla Direzione amministrativa e ai Dirigenti siano finalizzati ad affrontare i principali fattori critici che caratterizzano l'Ateneo, anche con considerazione dei criteri di valutazione utilizzate in sede nazionale per l'attribuzione dei finanziamenti agli Atenei e del piano strategico in corso di elaborazione per il triennio 2007-2009.

2. A questo fine, gli indirizzi prioritari per il miglioramento amministrativo assegnati alla Direzione amministrativa e alla Dirigenza per il 2006 sono i seguenti:

- a) Sviluppo del management amministrativo a supporto della politica di internazionalizzazione, con particolare riferimento alle fasi di accoglienza degli studenti stranieri e di supporto ai periodi di studio e ricerca all'estero degli studenti della Federico II, nonché all'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca;
- b) Miglioramento dei servizi agli studenti e al corpo docente, con specifico riferimento al potenziamento all'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione finalizzato a ridurre i costi e i tempi di adempimento;
- c) Sviluppo del management amministrativo a supporto dei progetti di ricerca, con particolare riferimento alle attività orientate a facilitare la gestione dei meccanismi di finanziamento e di utilizzo delle risorse, nonché la ricerca di fonti di finanziamento;
- d) Potenziamento delle banche dati riguardanti i laureati della Federico II, comprese le informazioni relative al placement degli stessi, e miglioramento dei connessi aspetti comunicativi, con riguardo anche alle relazioni con le imprese.

3. Si attribuisce alla Direzione amministrativa il compito di sviluppare questi indirizzi in programmi a respiro pluriennale e di articolare gli stessi in obiettivi annuali da assegnare ai Dirigenti. Particolare importanza assume la redazione di una analisi riguardante gli obiettivi di politica del personale a sostegno di quei risultati che necessitano, per il loro raggiungimento, di un potenziamento di specifiche capacità manageriali.

Allegato 5

Direttiva del Magnifico Rettore sul miglioramento amministrativo per l'anno 2007

1. La politica di rafforzamento delle capacità amministrative dell'Ateneo è uno dei presupposti per il perseguimento di migliori livelli di performance, tra cui in particolare quelli che riguardano le politiche orientate alla sostenibilità e all'economicità nell'utilizzo delle risorse.
In questa direzione, è rilevante che gli obiettivi annuali e a carattere pluriennale assegnati alla Direzione amministrativa e ai Dirigenti siano finalizzati ad affrontare i principali fattori critici che caratterizzano l'Ateneo, anche con considerazione dei criteri di valutazione utilizzati in sede nazionale per l'attribuzione dei finanziamenti agli Atenei e della pianificazione strategica della Federico II.
2. A questo fine, gli indirizzi prioritari per il miglioramento amministrativo assegnati alla Direzione amministrativa ed alla Dirigenza per il 2007 sono i seguenti:
 - a. Razionalizzazione, riorganizzazione ed innovazione dei processi amministrativi finalizzati a perseguire maggiori livelli di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa, pur in mancanza di idoneo numero di figure dirigenziali.
 - b. Sostegno alla internazionalizzazione, con particolare riferimento alle fasi di accoglienza degli studenti stranieri e di supporto ai periodi di studio e ricerca all'estero degli studenti della Federico II, nonché all'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca.
 - c. Avvio di una politica di razionalizzazione, integrazione e aggiornamento delle banche dati esistenti nell'Ateneo.
 - d. Miglioramento dei processi di comunicazione interna.
 - e. Verifica della rispondenza della regolamentazione interna di Ateneo alle innovazioni legislative intervenute.
3. Si attribuisce alla Direzione amministrativa il compito di sviluppare questi indirizzi in programmi a respiro pluriennale e di articolare gli stessi in obiettivi annuali da assegnare ai Dirigenti.

Napoli, 26.03.2007

IL RETTORE
GUIDO TROMBETTI

Allegato 6

Il modello di valutazione dei dirigenti

**LA SCHEDA UTILIZZATA PER UFFICIALIZZARE GLI OBIETTIVI
ATTRIBUITI AD OGNI DIRIGENTI E PER SUPPORTARE IL PROCESSO
FINALE DI VALUTAZIONE**

UNIVERSITA' DI NAPOLI FEDERICO II

**VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI
AI FINI DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
ANNO 2006**

SCHEDE RELATIVE A:

(.....)

**SCHEDA ANALITICA DEGLI OBIETTIVI DI PRESTAZIONE DEI
DIRIGENTI PER L'ANNO 2006**

(...)

1	OBIETTIVO DI PRESTAZIONE N. 1 – 2006
	TITOLO DEL PROGETTO/INTERVENTO
2	<i>Eventualmente modificare/integrare (.....)</i>
	TEMPISTICA DI AVVIO E DI TERMINE DEL PROGETTO/INTERVENTO
3	<i>Quale è la data di avvio e quella stimata di conclusione (anche su base pluriennale)?</i>
	RESPONSABILITA'
4	<i>Come sono suddivise le responsabilità all'interno del progetto tra le varie unità organizzative? Nel caso di obiettivi intersettoriali, indicare il nome del dirigente di riferimento.</i>
	IL PROBLEMA ALLA BASE DEL PROGETTO/INTERVENTO
5	<i>Quale è il problema che il progetto intende affrontare? In altre parole, quali obiettivi sono perseguiti rispetto alla situazione attuale ritenuta insoddisfacente? In che modo si intende operare, e cioè quali sono i contenuti dell'intervento? Quali sono i soggetti che è necessario coinvolgere per il buon esito del progetto?</i>
	L'ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO IN FASI
6	<i>In quali fasi è possibile articolare il progetto? Chi sono i responsabili delle varie fasi?</i>
	RISULTATI INTERMEDI A SETTEMBRE 2006
7	<i>Quali sono i risultati intermedi a settembre 2006?</i>
	RISULTATI DA RAGGIUNGERE ENTRO DICEMBRE 2006 (SE NON SONO I RISULTATI FINALI)
8	<i>Che risultati possono essere raggiunti a dicembre 2006? Qual è il risultato minimo da cui si può giudicare il successo dell'intervento?</i>
	RISULTATI FINALI ATTESI
9	<i>Quali sono i risultati finali del progetto e quando si presume si potranno ottenere? Qual è il risultato minimo da cui si può giudicare il successo dell'intervento? In che termini possono essere rappresentati, ad esempio utilizzando indicatori (es.: risparmi di risorse, maggiore tempestività nell'evasione di procedure, migliori servizi per gli utenti, ...)?</i>
	RISORSE FINANZIARIE E RISORSE UMANE
10	<i>Quante risorse finanziarie sono necessarie per realizzare il progetto? (indicare, poi, nei momenti di verifica, lo stato di avanzamento dell'utilizzo di queste risorse) Quali risorse umane sono utilizzate per l'intervento? Quante giornate di lavoro sono allocate a ciascuna (stimare)? (Indicare, poi, nei momenti di verifica, lo stato di avanzamento dell'utilizzo di queste risorse)</i>
	CONDIZIONI PER IL SUCCESSO DEL PROGETTO
11	<i>Quali condizioni sono necessarie per favorire il raggiungimento dei risultati attesi e l'attuazione delle modalità realizzative (es.: condizioni di contesto, risorse conoscitive, ecc.)?</i>

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI PRESTAZIONE
PESO: 40% DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO COMPLESSIVA,
CORRISPONDENTE A €...**

DIRIGENTE

.....

A	B	C	D	E	F	H
Obiettivi	Peso %	Somma corrispondente ex ante	Punteggio Auto valutazione	Punteggio Valutazione	Percentuale %	Somma corrispondente ex post
Ob. 1: (...)	70					
Ob. 2: (...)	30					
Ob. 3						
Ob. 4						
TOTALI:	100					

Legenda:

Punteggi:	1 = MOLTO inferiore alle attese	2 = ABBASTANZA inferiore alle attese	3 = DI POCO inferiore alle attese	4 = IN LINEA con o SUPERIORE alle attese
Percentuali:	(fino a 60% del premio)	(da 61% a 80% del premio)	(da 81% a 90% del premio)	(da 91% a 100% del premio)

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO
PESO: 60% DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO COMPLESSIVA,
CORRISPONDENTE A €...**

Data:

Nome dirigente che valuta:

Nome dirigente valutato:

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Comportamenti	%	Indicatori	Domande di controllo	Peso	Punteggio Auto Valutaz. (1-4)	Punteggio Valutaz. (1-4)	Punteggio ponderato: [(B*E)/100]*G	Commento
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	orientamento al risultato	persegue in modo completo e coordinato i risultati attesi?	50				
		controllo costi e tempi	dimostra attenzione all'efficienza e all'economicità?	20				
		efficacia delle azioni	ha ridotto il numero di criticità e di problemi?	30				
Orientamento al cliente (interno/esterno)	15	ascolto dell'utente e studio richieste	dimostra attenzione alle esigenze dell'utente?	30				
		comunicazione con utente	promuove la comunicazione all'utente finalizzata alla semplificazione dell'accesso e degli adempimenti?	20				
		qualità e gestione del disservizio	riconosce la non conformità con gli standard previsti e reagisce tempestivamente, adottando le adeguate misure con gli utenti?	50				
Leadership	25	ricerca di nuove soluzioni	è orientato a ricercare ipotesi di innovazione, con analisi, confronti con l'esterno, ecc.?	20				
		motivazione al cambiamento	dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo?	10				
		implementazione	attua misure innovative e prepara il contesto ai cambiamenti?	10				
		autorevolezza nel proprio ruolo	guida con autorevolezza e stile appropriato il proprio gruppo e le interazioni con l'esterno?	30				
		capacità di gestione del conflitto	attua modalità di gestione delle dinamiche conflittuali tali da favorire la negoziazione e la cooperazione?	15				
		sensibilità al clima organizzativo	adotta le iniziative orientate a rimuovere le situazioni di disagio?	15				
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	20	attenzione allo sviluppo dei collab.	incentiva lo sviluppo dei punti di forza e il recupero dei punti di debolezza?	30				
		capacità di delegare	coltiva la delega di compiti e incentiva l'assunzione di responsabilità?	50				
		modalità di valutazione	utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento?	30				
Capacità di programmazione	10	interpretazione delle missioni Ateneo	interpreta il proprio ruolo in funzione del contributo alle missioni dell'Ateneo?	30				
		utilizzo appropriato tecniche di PeC	utilizza le tecniche di pianificazione e project management per coordinare le attività?	30				
		capacità di monitoraggio e valutazione	utilizza le metodologie di valutazione sia in funzione del coordinamento che della rendicontazione agli organi di governo?	40				
Problem solving	15	anticipare e analizzare le criticità	analizza con attenzione le cause di problemi gestionali e adotta una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi?	50				

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Comportamenti	%	Indicatori	Domande di controllo	Peso	Punteggio Auto Valutaz. (1-4)	Punteggio Valutaz. (1-4)	Punteggio ponderato: [(B*E)/100]*G	Commento
		collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	ha adottato significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi?	30				
		gestione degli imprevisti	risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili?	20				
TOTALI:	100							
						Percentuale ponderata Comportam. [Σ, H./400]:		
						Percentuale di premio Comportam. Ex post		

Legenda:

Punteggio	Giudizio	
	tipo 1	tipo 2
1	Mai	Scarso
2	Qualche volta	Sufficiente
3	Spesso	Buono
4	Sempre	Eccellente

Il collegamento tra valutazione e somma da erogare è effettuato in relazione a fasce di punteggi, secondo il meccanismo seguente:

fasce	punteggi	percentuale di premio rispetto al massimo attribuibile
1° fascia	tra 85% e 100%	100%
2a fascia	tra 70% e 84%	90%
3a fascia	tra 60% e 69%	80%
4° fascia	tra 50% e 59%	70%
5° fascia	meno del 49%	50%

SCHEDA DI SINTESI RELATIVA A.....

		Somma ex ante	Somma attribuita ex post	%
Obiettivi di prestazione	40%			
Obiettivi di comportamento	60%			
	Totale			
	% rispetto alla somma ex ante			

COMMENTI DEL VALUTATORE

COMMENTI DEL VALUTATO

Allegato 7

Riflessioni sulla valutazione dei dottorati

IDEE PER UNA VALUTAZIONE DEI DOTTORATI DI RICERCA

Questa e' una proposta schematica di valutazione dei dottorati di ricerca che viene formulata con l'obiettivo di avviare un dibattito su questa tematica e di pervenire successivamente alla formulazione di una proposta definitiva ed operativa.

PERCHE' valutare i dottorati?

Obiettivo specifico della valutazione qui proposta e' quello di produrre miglioramento della qualita' della organizzazione, della erogazione di formazione, del risultato finale dei dottorati di ricerca. Questa valutazione non deve essere dunque mirata a fornire elementi alla amministrazione per la ripartizione di risorse, per l'approvazione di nuovi cicli di dottorato, etc.

COME effettuare la valutazione?

La proposta e' di effettuare una serie di interviste programmate alle diverse parti interessate, di produrre un report e di discuterlo in consiglio di dottorato allo scopo di pervenire cosi' ad una serie di azioni correttive.

CHI potrebbe avere la responsabilita' di effettuare le interviste e produrre un report di valutazione?

Appare ragionevole che questa responsabilita' venga attribuita ad un esperto che sia esterno rispetto al corso di dottorato. Dal momento che potrebbe essere difficile (e/o oneroso) trovare questo esperto, si propone che differenti dottorati stabiliscano accordi in base ai quali componenti del corpo docente di un dottorato svolgano il ruolo di responsabili della valutazione di un altro dottorato, e viceversa (gli accordi potrebbero essere presi tra 2 dottorati o tra piu' dottorati di un gruppo piu' ampio).

QUALI parti interessate dovrebbero essere intervistate?

La lista di parti interessate da intervistare andrebbe allargata a differenti stakeholders e deve certamente includere i dottorandi ed i dottori di ricerca innanzitutto, ma anche docenti del dottorato, incluso il direttore del dottorato e della scuola di dottorato, i responsabili dei laboratori in cui i dottorandi/dottori si formano, i responsabili di altre strutture, di ricerca e non, in cui i dottori di ricerca svolgono la loro attivita' (dopo avere predeterminato quali sono stati i reali sbocchi lavorativi per i dottori di ricerca). Anche componenti della amministrazione universitaria (Rettore, NVA, Senato Accademico) possono fornire utili indicazioni, soprattutto nella prospettiva di valutare le scuole di dottorato, oltre ai singoli dottorati. Le interviste possono essere individuali, ma e' anche possibile pensare a focus group di studenti e di docenti.

QUANDO effettuare le valutazioni?

Sia in itinere che dopo il termine del corso di dottorato.

COSA valutare? (estendere la valutazione alla Scuola??)

(ideale sarebbe preparare un questionario base da proporre agli interlocutori prima delle interviste. Il questionario potrebbe essere generato/proposto dal Nucleo e revisionato da un panel di dottorandi, dottori e docenti)

Argomenti del questionario possono essere:

La mission, la qualita' del progetto formativo

L'organizzazione generale del dottorato

La coerenza della organizzazione col progetto formativo

La qualita' dell'organizzazione del corso di formazione teorico

La qualita' dei laboratori di ricerca e delle linee di ricerca in cui i dottorandi sono inseriti

La qualita' dei docenti (nella didattica, nella ricerca, nella formazione in genere)

L'integrazione fra i docenti, l'interdisciplinarietà

L'internazionalizzazione

La politica per la qualità

COME avviare il processo?

Si suggerisce di evitare di partire da subito con un sistema completamente organizzato: il rischio è quello di non cominciare mai. Si potrebbe, al contrario, perseguire un'idea di progressione, sperimentando le soluzioni che meglio si adattano alle realtà locali. Un sistema di valutazione completo potrebbe essere implementato nell'arco di 3-5 anni.

L'avvio di processi di valutazione va incentivato mediante opportune assegnazioni di risorse (o limitando le decurtazioni).

Allegato 8

Le dinamiche delle immatricolazioni nei corsi di studio della Federico II nel periodo 2001-2006

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Agraria	Produzioni vegetali - L	16	2	18	23	1	24	20	3	23	33	4	37	16	3	19	6%
Agraria	Scienze e tecnologie agrarie - L	58	17	75	73	15	88	58	9	67	70	11	81	55	14	69	-8%
Agraria	Scienze forestali ed ambientali - L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	9	39	27	11	38	-
Agraria	Tecnologie delle produzioni animali - L	36	59	95	50	50	100	60	46	106	58	51	109	43	56	99	4%
Agraria	Tecnologie alimentari - L	70	51	121	111	91	202	98	100	198	138	127	265	84	126	210	74%
	Totale	180	129	309	257	157	414	236	158	394	329	202	531	225	210	435	41%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Architettura	Architettura - LSCU	206	237	443	79	156	235	92	172	264	97	132	229	77	144	221	-50%
Architettura	Arredamento interno architettonico e design - L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	33	46	9	34	43	-
Architettura	Scienze dell'architettura - L	0	0	0	109	106	215	104	112	216	72	113	185	79	117	196	-
Architettura	Urbanistica e scienze della pianificazione territoriale e ambientale - L	0	0	0	18	17	35	18	14	32	11	5	16	19	19	38	-
	Totale	206	237	443	206	279	485	214	298	512	193	283	476	184	314	498	12%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Economia	Economia aziendale - L	558	376	934	467	363	830	531	385	916	489	411	900	535	412	947	1%
Economia	Economia delle imprese e dei mercati - L	79	42	121	90	74	164	86	62	148	81	43	124	69	48	117	-3%
Economia	Economia delle istituzioni, delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni non profit - L	45	34	79	17	8	25	11	9	20	9	5	14	12	17	29	-63%
Economia	Economia e amministrazione delle imprese finanziarie - L	72	50	122	86	77	163	125	93	218	91	74	165	95	87	182	49%
Economia	Economia e diritto dell'impresa e delle amministrazioni - L	54	58	112	57	53	110	49	44	93	29	43	72	35	43	78	-30%
Economia	Scienze del turismo ad indirizzo manageriale - L	0	0	0	241	466	707	78	200	278	100	232	332	120	317	437	-
Economia	Statistica e informatica per l'economia e le imprese - L	35	25	60	48	28	76	24	19	43	17	16	33	30	10	40	-33%
	Totali	843	585	1428	1006	1069	2075	904	812	1716	816	824	1640	896	934	1830	28%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso Di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Farmacia	Chimica e tecnologia farmaceutiche - LSCU	63	171	234	99	217	316	120	250	370	156	320	476	54	105	159	-32%
Farmacia	Controllo di qualità - L	50	61	111	82	100	182	67	106	173	85	139	224	33	45	78	-30%
Farmacia	Erboristeria - L	0	0	0	12	48	60	12	34	46	12	49	61	5	28	33	-
Farmacia	Farmacia - LSCU	165	234	399	177	260	437	216	375	591	221	421	642	116	178	294	-26%
Farmacia	Informazione scientifica sul farmaco e sui prodotti diagnostici - L	0	0	0	0	0	0	82	59	141	151	95	246	41	43	84	-
	Totali	278	466	744	370	625	995	497	824	1321	625	1024	1649	249	399	648	-13%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Giurisprudenza	Scienze giuridiche - L	1359	1710	3069	1272	1802	3074	1196	1750	2946	1159	1748	2907	1042	1634	2676	-13%
	Totale	1359	1710	3069	1272	1802	3074	1196	1750	2946	1159	1748	2907	1042	1634	2676	-13%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Ingegneria	Edilizia - L	29	4	33	25	9	34	27	13	40	21	11	32	27	14	41	24%
Ingegneria	Ingegneria aerospaziale - L	145	22	167	188	25	213	168	31	199	179	33	212	176	30	206	23%
Ingegneria	Ingegneria biomedica - L	0	0	0	69	54	123	103	116	219	106	117	223	96	134	230	-
Ingegneria	Ingegneria chimica - L	43	45	88	56	33	89	52	21	73	66	51	117	62	60	122	39%
Ingegneria	Ingegneria civile - L	85	16	101	72	11	83	102	14	116	112	13	125	125	28	153	51%
Ingegneria	Ingegneria civile per lo sviluppo sostenibile - L	18	4	22	17	2	19	12	2	14	7	1	8	9	2	11	-50%
Ingegneria	Ingegneria dell'automazione - L	36	5	41	74	4	78	60	1	61	67	5	72	68	5	73	78%
Ingegneria	Ingegneria dell'informazione e della comunicazione - L	0	0	0	15	3	18	13	3	16	22	6	28	19	6	25	-
Ingegneria	Ingegneria delle telecomunicazioni - teleimpartito - L	9	0	9	23	4	27	7	0	7	5	0	5	11	0	11	22%
Ingegneria	Ingegneria delle telecomunicazioni I - L	135	36	171	147	30	177	135	24	159	117	17	134	87	11	98	-43%
Ingegneria	Ingegneria delle telecomunicazioni II - L	88	17	105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100%
Ingegneria	Ingegneria edile-architettura - LSCU	0	0	0	0	0	0	30	23	53	24	32	56	31	31	62	-
Ingegneria	Ingegneria elettrica - L	77	1	78	108	1	109	77	0	77	69	5	74	62	2	64	-18%
Ingegneria	Ingegneria elettronica - L	143	27	170	166	7	173	155	11	166	171	17	188	130	7	137	-19%

Ingegneria	Ingegneria gestionale dei progetti e delle infrastrutture - L	51	12	63	53	24	77	58	20	78	79	26	105	44	21	65	3%
Ingegneria	Ingegneria gestionale della logistica e della produzione - L	279	141	420	229	139	368	208	136	344	258	159	417	183	121	304	-28%
Ingegneria	Ingegneria informatica - L	428	54	482	390	44	434	400	46	446	394	37	431	322	45	367	-24%
Ingegneria	Ingegneria informatica - teleimpartito - L	33	3	36	3	0	3	24	2	26	14	1	15	12	2	14	-61%
Ingegneria	Ingegneria meccanica - teleimpartito - L	22	0	22	16	0	16	15	1	16	15	1	16	14	0	14	-36%
Ingegneria	Ingegneria meccanica I - L	190	9	199	242	7	249	308	11	319	289	12	301	260	10	270	36%
Ingegneria	Ingegneria meccanica II - L	11	1	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100%
Ingegneria	Ingegneria navale - L	47	7	54	65	12	77	79	6	85	99	15	114	85	12	97	80%
Ingegneria	Ingegneria per l'ambiente e il territorio - L	51	35	86	62	36	98	62	40	102	74	43	117	50	38	88	2%
Ingegneria	Ingegneria per la gestione dei sistemi di trasporto - L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	4	18	-
Ingegneria	Ingegneria edile - L	66	22	88	112	32	144	112	48	160	141	57	198	155	69	224	155%
Ingegneria	Scienza e ingegneria dei materiali - L	22	10	32	24	10	34	13	10	23	34	15	49	32	16	48	50%
	Totali	2008	471	2479	2156	487	2643	2220	579	2799	2363	674	3037	2074	668	2742	11%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Lettere e Filosofia	Archeologia e storia delle arti - L	0	0	0	0	0	0	22	29	51	37	141	178	58	216	274	-
Lettere e Filosofia	Filosofia - L	57	71	128	75	95	170	67	89	156	58	80	138	46	77	123	-4%
Lettere e Filosofia	Lettere classiche - L	30	93	123	16	91	107	9	73	82	15	50	65	9	41	50	-59%
Lettere e Filosofia	Lettere moderne - L	104	336	440	100	347	447	113	333	446	93	323	416	67	263	330	-25%
Lettere e Filosofia	Lingue, culture e letterature moderne europee - L	44	202	246	37	193	230	53	218	271	34	180	214	26	171	197	-20%
Lettere e Filosofia	Psicologia dei processi relazionali e di sviluppo - L	0	0	0	33	163	196	31	167	198	37	160	197	34	159	193	-
Lettere e Filosofia	Scienze del servizio sociale - L	39	372	411	66	643	709	24	193	217	35	322	357	18	225	243	-41%
Lettere e Filosofia	Storia - L	56	33	89	72	37	109	73	31	104	65	16	81	43	23	66	-26%
	Totali	330	1107	1437	399	1569	1968	392	1133	1525	374	1272	1646	301	1175	1476	3%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Medicina e Chirurgia	Dietista - CDU	6	14	20	1	19	20	4	19	23	2	21	23	2	17	19	-5%
Medicina e Chirurgia	Fisioterapista - CDU	18	10	28	30	18	48	19	16	35	29	27	56	21	22	43	54%
Medicina e Chirurgia	Igienista dentale - CDU	6	3	9	4	6	10	4	1	5	3	3	6	4	5	9	0%
Medicina e Chirurgia	Infermiere - CDU	109	156	265	138	148	286	119	150	269	115	156	271	112	142	254	-4%
Medicina e Chirurgia	Infermiere pediatrico - L	0	0	0	4	24	28	3	34	37	3	32	35	3	32	35	-
Medicina e Chirurgia	Logopedista - CDU	0	17	17	0	14	14	1	9	10	1	8	9	1	11	12	-29%
Medicina e Chirurgia	Medicina e chirurgia - LSCU	80	141	221	106	133	239	92	110	202	82	109	191	112	119	231	5%
Medicina e Chirurgia	Odontoiatria e protesi dentaria - LSCU	6	5	11	9	5	14	10	8	18	12	7	19	5	4	9	-18%
Medicina e Chirurgia	Ortottista e assistente di oftalmologia - L	0	0	0	3	5	8	3	15	18	8	10	18	5	5	10	-
Medicina e Chirurgia	Ostetrica/o - CDU	4	40	44	1	29	30	3	56	59	0	58	58	0	42	42	-5%
Medicina e Chirurgia	Tecnico audiometrista - CDU	1	8	9	4	5	9	3	5	8	3	5	8	4	3	7	-22%
Medicina e Chirurgia	Tecnico audioprotesista - CDU	2	6	8	4	2	6	3	5	8	3	7	10	2	2	4	-50%
Medicina e Chirurgia	Tecnico della fisiopatologia cardiocircolatoria e della perfusione cardiovascolare - L	0	0	0	17	12	29	12	11	23	11	15	26	13	12	25	-
Medicina e Chirurgia	Tecnico della prevenzione dell'ambiente e nei luoghi di lavoro - L	0	0	0	13	4	17	14	5	19	6	11	17	10	7	17	-
Medicina e Chirurgia	Tecnico di laboratorio biomedico - L	0	0	0	15	20	35	26	33	59	12	41	53	21	24	45	-

Medicina e Chirurgia	Tecnico di neurofisiopatologia - CDU	7	15	22	6	19	25	3	12	15	3	13	16	5	8	13	-41%
Medicina e Chirurgia	Tecnico di radiologia medica, per immagini e radioterapia - L	0	0	0	23	25	48	21	14	35	19	16	35	15	9	24	-
Medicina e Chirurgia	Tecnico ortopedico - CDU	4	1	5	7	1	8	7	2	9	6	3	9	6	2	8	60%
Medicina e Chirurgia	Tecnico sanitario di laboratorio biomedico - CDU	22	14	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100%
Medicina e Chirurgia	Tecnico sanitario di radiologia medica - CDU	15	20	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100%
	Totali	280	450	730	385	489	874	347	505	852	318	542	860	341	466	807	11%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Medicina veterinaria	Medicina veterinaria - LSCU	35	44	79	27	68	95	43	75	118	36	65	101	26	66	92	16%
	Totali	35	44	79	27	68	95	43	75	118	36	65	101	26	66	92	16%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Scienze Biotecnologiche	Biotechnologie per le produzioni agricole ed alimentari - L	14	18	32	11	12	23	4	15	19	0	0	0	1	11	12	-63%
Scienze Biotecnologiche	Biotechnologie per i prodotti ed i processi - L	32	36	68	22	33	55	26	22	48	0	0	0	0	0	0	-100%
Scienze Biotecnologiche	Biotechnologie biomolecolari e industriali - L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	17	32	-
Scienze Biotecnologiche	Biotechnologie per la salute - L	175	395	570	223	502	725	267	518	785	283	591	874	141	272	413	-28%
	Totali	221	449	670	256	547	803	297	555	852	283	591	874	157	300	457	-32%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Scienze Politiche	Scienze aeronautiche - L	0	0	0	0	0	0	7	0	7	0	0	0	0	0	0	-
Scienze Politiche	Scienze politiche - L	185	161	346	184	129	313	178	122	300	187	138	325	162	117	279	-19%
Scienze Politiche	Scienze politiche dell'amministrazione - L	110	79	189	98	75	173	569	118	687	199	89	288	140	129	269	42%
Scienze Politiche	Statistica - L	10	9	19	11	4	15	9	10	19	14	14	28	8	13	21	11%
	Totali	305	249	554	293	208	501	763	250	1013	400	241	641	310	259	569	3%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Sociologia	Cultura e amministrazione dei beni culturali - L	66	191	257	60	208	268	81	266	347	62	189	251	13	69	82	-68%
Sociologia	Culture digitali e della comunicazione - L	0	0	0	0	0	0	35	71	106	67	80	147	63	82	145	-
Sociologia	Sociologia - L	225	504	729	224	674	898	249	834	1083	272	855	1127	173	695	868	19%
	<i>Totali</i>	291	695	986	284	882	1166	365	1171	1536	401	1124	1525	249	846	1095	11%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica

Facoltà	Corso	2001-2002			2002-2003			2003-2004			2004-2005			2005-2006			Tasso di Variazione
		TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	TOTALE		TOTALE	
		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
Scienze SSMMFFNN	Biologia delle produzioni marine - L	20	23	43	24	23	47	30	20	50	35	39	74	31	25	56	30%
Scienze SSMMFFNN	Biologia generale e applicata - L	33	76	109	54	146	200	68	161	229	62	212	274	122	383	505	363%
Scienze SSMMFFNN	Chimica - L	21	20	41	27	46	73	37	30	67	30	32	62	47	46	93	127%
Scienze SSMMFFNN	Chimica industriale - L	5	8	13	13	6	19	15	9	24	11	10	21	15	17	32	146%
Scienze SSMMFFNN	Fisica - L	52	27	79	50	38	88	33	25	58	51	32	83	45	27	72	-9%
Scienze SSMMFFNN	Informatica - L	547	95	642	432	59	491	377	46	423	340	34	374	232	29	261	-59%
Scienze SSMMFFNN	Matematica - L	30	88	118	26	60	86	28	45	73	34	42	76	23	28	51	-57%
Scienze SSMMFFNN	Scienze ambientali - L	0	0	0	16	11	27	16	12	28	12	14	26	20	11	31	-
Scienze SSMMFFNN	Scienze biologiche - L	123	284	407	165	343	508	161	387	548	156	402	558	282	616	898	121%
Scienze SSMMFFNN	Scienze della natura - L	35	53	88	44	39	83	42	38	80	19	21	40	17	10	27	-69%
Scienze SSMMFFNN	Scienze geologiche - L	56	23	79	54	24	78	68	49	117	61	35	96	34	35	69	-13%
	Totali	922	697	1619	905	795	1700	875	822	1697	811	873	1684	868	1227	2095	29%

Fonte: ns elaborazione su dati MUR Ufficio di Statistica