



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

Nucleo di Valutazione

Verbale n. 2/2025 del Nucleo di Valutazione

Il giorno 27 gennaio 2025 alle ore 14:05 ha inizio la riunione del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Torino.

La riunione si tiene in modalità telematica e risultano presenti: il prof. Massimo Castagnaro (Presidente), la prof.ssa Paola Sacchi (Vicepresidente), il dott. Valter Brancati, il dott. Enrico Periti (dalle ore 14:10), la prof.ssa Maria Teresa Zanola e Raffaele Lantone (rappresentante degli studenti).

Giustifica l'assenza il prof. Gianluca Cuzzo.

Partecipano le dott.sse Elena Forti e Alessandra Montauro della Sezione Valutazione e Assicurazione Qualità, con funzioni di supporto e di verbalizzazione.

Ordine del giorno

1. Comunicazioni

1-bis. Intervento del Direttore Generale

2. Approvazione verbali

3. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025: parere ex D.lgs. 74/2017

4. Offerta formativa a.a. 2025/26

5. Incarichi didattici diretti

6. Varie ed eventuali

Con riferimento all'ordine del giorno partecipa per il punto 1-bis il Direttore Generale, ing. Andrea Silvestri.

Il Presidente propone l'aggiunta di un punto 1-bis all'ordine del giorno per l'intervento del Direttore Generale. Il Nucleo è concorde.

1. Comunicazioni

a) Elezioni Rettore

Le elezioni per il nuovo mandato rettorale (da ottobre 2025) saranno indette ad aprile, a seguito delle elezioni studentesche. Il primo turno è previsto per fine maggio/inizio giugno, il secondo turno entro i primi di luglio. A luglio, inoltre, ci sarà la presentazione delle candidature per il rinnovo del CdA.

Università degli Studi di Torino

Nucleo di Valutazione

Via Verdi 8 - 10124 Torino (TO)

Mail nucleo-valutazione@unito.it



b) Relazione 2024 del Nucleo di Valutazione

Il Presidente interverrà durante la seduta del Senato Accademico del 28 gennaio per illustrare la Relazione Annuale 2024 del Nucleo, evidenziando le raccomandazioni finali (vedi slide in allegato).

c) Follow-up Accredimento Periodico

A seguito di quanto condiviso a dicembre con il Presidio della Qualità, è stata concordata la *timeline* per gli incontri di follow-up con le strutture dell'ateneo, preceduti da incontri preparatori a cura del PQA:

- il 25 febbraio il Nucleo audirà da remoto i 2 CdS con accreditamento condizionato (Beni Culturali e DAMS);
- a luglio in presenza i 7 CdS con raccomandazioni;
(successivamente agli incontri, si chiederà ai CdS una relazione che descriva le azioni migliorative con relative prove documentali);
- a ottobre i 2 Dipartimenti con raccomandazioni e a dicembre il Dottorato con raccomandazioni.
(queste audizioni avverranno secondo la modalità ordinaria da linee guida, così da verificare la messa in opera delle novità del sistema AQ nelle strutture dipartimentali e nei dottorati).

Le 2 raccomandazioni a livello di sede, e le aree di miglioramento, saranno valutate in occasione della Relazione annuale 2025 (la Relazione del PQA potrà fornire informazioni al riguardo).

d) Audizioni alle aree amministrative

Il Nucleo audirà nella prossima seduta del 25 febbraio la Direttrice della Direzione Ricerca, Innovazione e Internazionalizzazione e il Responsabile dell'Area Valorizzazione e Impatto della Ricerca e Public Engagement, con riferimento ai temi della ricerca e della terza missione e impatto sociale.

Per la seduta di marzo è calendarizzata l'audizione alla Direzione Bilancio e Contratti, i cui temi saranno il bilancio preventivo 2025 e la costruzione del budget (vedi [resoconto del SA](#) di dicembre circa l'approvazione del preventivo).

In seguito, si calendarizzerà l'audizione alle Direzioni Edilizia e Logistica sul tema degli spazi in relazione alla sostenibilità dell'offerta formativa.

Il Presidente indica quali referenti Periti e Brancati.

e) Relazioni CDP 2024

Il PQA ha trasmesso le Relazioni 2024 delle 9 Commissioni Didattiche Paritetiche (CDP) di Ateneo, così come previsto dal D.Lgs. 19/2012, art. 13, co. 3.



Le Relazioni, elaborate sulla base del modello predisposto dal Presidio che tiene conto delle linee guida ANVUR, sono accompagnate da una relazione da parte del Presidio.

La relazione del Nucleo sulle attività delle CDP sarà anticipata, al pari degli scorsi anni, alla primavera, così da poterne restituire gli esiti durante gli incontri annuali di confronto tra Nucleo, Presidio e CDP previsti tra maggio e giugno.

Il Presidente indica quali referenti Sacchi, Brancati e Lantone.

f) Manuale procedure di valutazione per accreditamento iniziale e periodico

ANVUR ha pubblicato sul proprio portale il manuale dedicato alle procedure di valutazione e accreditamento iniziale e periodico di corsi, dottorati, sedi ([link](#)), nel quale sono state raccolte e descritte le fasi operative, i criteri di valutazione e i soggetti coinvolti (università, scuole superiori, istituzioni AFAM), fornendo una guida dettagliata per istituzioni, valutatori e tutti gli interlocutori dell'Agenzia.

Il Nucleo prende atto delle comunicazioni fornite.

Alle ore 14:10 si collega il dott. Periti.

1-bis. Intervento del Direttore Generale

Il Direttore Generale interviene per illustrare le attività di monitoraggio e valutazione del progetto di riorganizzazione "UniToFutura" tenutesi a fine 2024 e presentate agli Organi Centrali nelle sedute di novembre.

A maggio 2024 è stata avviata una sperimentazione del nuovo assetto organizzativo con l'istituzione di due Direzioni di Polo a cui sono state assegnate la gestione dei processi di pertinenza delle aree di Polo, il coordinamento dei processi interfunzionali e la risoluzione delle relative problematiche, il presidio degli spazi e delle risorse ed il coordinamento di iniziative istituzionali che si realizzino a livello di Polo.

A fine 2024 sono stati analizzati i primi risultati, attraverso una valutazione qualitativa, poiché si è ritenuto che una valutazione quantitativa sarebbe stata poco rappresentativa, considerato il limitato tempo della sperimentazione (solo 6 mesi) e il parziale coinvolgimento delle strutture (solo 2 Poli su 7). Con il supporto del Dipartimento di Management la valutazione ha utilizzato la tecnica *Mixed Method* che ha previsto:

- un questionario ad alta strutturazione articolato in 10 domande chiuse e somministrato a dei *focus group* composti dai principali *stakeholder* coinvolti nella sperimentazione (per un totale di 124 partecipanti);
- un approfondimento qualitativo a bassa strutturazione realizzato attraverso interviste di gruppo.



Il Direttore Generale, con il supporto di una presentazione (vedi slide in allegato), illustra gli esiti del monitoraggio, riportati anche in una relazione presentata agli organi di governo e trasmessa al Nucleo:

- il limitato tempo della sperimentazione e la sperimentazione parziale su due Poli non consente di valutare alcuni aspetti del disegno;
- la figura dirigenziale dedicata al Polo si sta dimostrando, in generale, punto di riferimento utile per il collegamento tra la componente docente e tecnica amministrativa, per il presidio delle attività di Polo e la risoluzione di criticità;
- al contempo emergono criticità nell'avvio della sperimentazione, soprattutto riguardo alle relazioni tra Direzioni Centrali e Direzioni di Polo e alla definizione di alcune responsabilità su processi e procedure, nonché alla modalità di accompagnamento al cambiamento;
- emerge la necessità di ottimizzare alcuni processi con criticità già preesistenti, da affrontare quanto prima indipendentemente dalle scelte organizzative;
- l'impegno notevole per i Dirigenti di Polo che emerge dalla sperimentazione rende preferibile la presenza di una figura decisionale dedicata per ogni Polo o macro Polo.

Il CDA ha deliberato di proseguire fino al 31 dicembre 2025 l'attuale sperimentazione (vedi [resoconto CDA del 13 novembre 2024](#)) al fine di avere risultati più consistenti e strutturati e di rendere più efficace la comunicazione e i flussi decisionali ad oggi evidentemente critici.

Il Presidente ringrazia il Direttore Generale per la puntuale presentazione degli esiti del monitoraggio della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo.

Si apre quindi la discussione e il Nucleo interviene con osservazioni e per chiedere chiarimenti sulle azioni previste per il 2025.

Il DG informa che per rendere più efficace il rapporto personale TA-Dirigente, ad oggi superiore a 1:150 contro la media 1:90 degli altri grandi atenei, non potendo incrementare il numero di dirigenti poiché vincolato al limite della capienza del fondo di trattamento accessorio, l'ipotesi in corso di valutazione è di assegnare il presidio dei Poli a degli EP con responsabilità e delega decisionale.

Il Nucleo apprezza l'impianto metodologico adottato per il monitoraggio della sperimentazione, pur riconoscendo che i risultati analizzati restituiscono un disegno parziale perché relativo ad un tempo limitato e descritto da soli indicatori qualitativi, come anche sottolineato nella Relazione trasmessa dalla Direzione Generale.

Il Nucleo suggerisce quindi di introdurre indicatori quantitativi al fine di disporre di dati più solidi per monitorare e motivare la riorganizzazione e azioni per accompagnare e sostenere in maniera più efficace il cambiamento che coinvolge il personale universitario, evidenziandone i benefici.



Il Presidente ringrazia l'ing. Silvestri che lascia la riunione alle ore 14:55.

2. Approvazione verbali

Il verbale n. 1/2025 della riunione dell'8 gennaio 2025 è sottoposto a ratifica.

Si pone in approvazione il documento di restituzione all'audizione al CdS di TPALL dello scorso 28 giugno, che è stato anticipato agli auditi per controdeduzioni.

Il Nucleo ratifica il verbale n. 1/2025 e approva il documento di restituzione dell'audizione al CdS di TPALL, Il documento sarà pubblicato sulla pagina dedicata alle audizioni del Nucleo ([link](#)) e inviato ai destinatari delle raccomandazioni formulate.

3. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025: parere ex D.lgs. 74/2017

Durante la seduta del 12 dicembre 2024 (vedi [Verbale NdV n.12/2024](#)) è stato presentato al Nucleo l'aggiornamento 2025 del Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP), che sarà portato in approvazione nella seduta del CDA del 30 gennaio. In attesa del previsto confronto con le rappresentazioni sindacali, avvenuto il 10 gennaio 2025, e della successiva messa a punto del documento, il Nucleo ha posticipato alla data odierna il proprio parere.

I referenti OIV del Nucleo, dott. Brancati e dott. Periti, hanno svolto un incontro istruttorio il 24 gennaio per esaminare la nuova documentazione presentata dall'Area Sviluppo e Gestione della Performance.

Il Nucleo formula le seguenti osservazioni:

- a) Rileva che per la prima volta nel 2025 l'Università di Torino include tutto il personale tecnico-amministrativo nel sistema di valutazione della Performance.*
- b) Preso atto della definizione, a seguito del confronto con la parte sindacale, dei pesi delle componenti della valutazione individuale per il personale non dirigente senza incarico manageriale al 70% sugli obiettivi organizzativi e 30% sui comportamenti, e della scala di valutazione del raggiungimento di risultato solo su tre livelli, osserva che questi elementi presentano un rischio di appiattimento generale della valutazione sul 100%.
Raccomanda pertanto il monitoraggio tra un anno del grado di differenziazione nella misurazione della performance individuale. Qualora si riscontrasse l'appiattimento, occorrerà rivedere i pesi delle due componenti.*



Il Nucleo esprime, ai sensi del D.lgs. 150/1999 e DM 47/2017, parere favorevole sull'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il ciclo 2025.

L'amministrazione ha inoltre presentato una bozza di PIAO 2025 che sarà portato alla deliberazione del CdA nella medesima seduta del 30 gennaio.

Il Nucleo ha sollecitato un'integrazione del documento di programmazione alla luce della nuova direttiva ([link](#)) del Ministero per la Pubblica Amministrazione in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano, in modo che gli obiettivi formativi del Piano dell'ateneo siano collocati nelle corrispondenti aree di competenza secondo la classificazione ministeriale, onde rappresentare la coerenza dell'impianto del PIAO con la nuova Direttiva e facilitare il successivo monitoraggio. Ulteriori suggerimenti sono stati presentati per le vie brevi agli uffici, per l'affinamento della bozza da presentare al CdA.

4. Offerta formativa a.a. 2025/26

a) Nuove istituzioni: relazioni per l'accreditamento iniziale

La nota ministeriale del 20 dicembre 2024 di indicazioni operative per l'offerta formativa a.a. 2025/2026 richiede, con scadenza 14 febbraio 2025, la relazione del NdV sul possesso dei requisiti di accreditamento iniziale previsti dal [DM 1154/2021](#) ai fini della valutazione di competenza dell'ANVUR.

Il parere favorevole del Nucleo di Valutazione, espresso ai sensi dell'art. 7 del DM 1154/2021, nel caso di un nuovo Corso di Studio presso una sede decentrata preesistente deve includere la valutazione della sostenibilità finanziaria, della presenza di adeguate strutture edilizie e strumentali, didattiche e di ricerca e dei servizi per gli studenti, comprese le attività di tutorato a disposizione del corso, secondo quanto previsto dall'Allegato 4, lett. D, del DM 773/2024 e dall'Allegato B del DM 1154/2021, nonché dell'Allegato 1 del "Modello per la redazione della richiesta di accreditamento delle sedi decentrate" delle Linee Guida ANVUR.

La Sezione Offerta Formativa della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti ha trasmesso, in aggiunta alla documentazione già esaminata nelle sedute precedenti (17 luglio 2024: vedi [Verbale NdV n. 9/2024](#), 23 settembre 2024: vedi [Verbale NdV n. 10/2024](#) e 30 ottobre 2024: vedi [Verbale NdV n. 11/2024](#)), le schede SUA dei CdS: L-3 R Moda e Cultura d'Impresa, L-33 R Economics, Finance and Data Science, L-P02 Tecnologie dei sistemi ristorativi, L/SNT4 Osteopatia, LM/SNT3 Scienze delle professioni sanitarie tecniche assistenziali, LM-51 R Psicologia dello sport e dell'attività motoria. Le proposte di nuova istituzione sono state approvate nelle sedute degli Organi Accademici di novembre 2024.



Il Nucleo di Valutazione, esaminate le schede SUA dei nuovi corsi di studio e sulla base della documentazione analizzata nelle precedenti sedute, esprime parere favorevole alla loro istituzione ed approva le relazioni allegate (vedi Allegato punto 4) sul possesso dei requisiti di Accredimento Iniziale previsti dall'art. 4, comma 1, del DM 1154/2021, che saranno inserite nella banca dati SUA a cura della Direzione Didattica entro il 14 febbraio 2025.

b) Numeri programmati locali

In aggiunta ai 21 CdS su cui il Nucleo si è espresso nella seduta del 12 dicembre 2024 (vedi [Verbale NdV n. 12/2024](#)), la Direzione Didattica ha trasmesso al parere del Nucleo la richiesta di programmazione locale degli accessi per il CdS in Scienze della comunicazione L-20 R. La documentazione consiste nella scheda risorse deliberata del Dipartimento STUDIUM che dettaglia le motivazioni circa il numero di posti indicato per i laboratori ad alta specializzazione e per i tirocini curriculari.

Il CdS presenta per la prima volta la richiesta di programmazione locale per l'a.a. 2025-2026. Il numero di posti programmati è pari a 750 e le motivazioni presentate si ritengono complete e in linea con quanto richiesto dalla normativa.

Il Nucleo, sulla base della documentazione esaminata, esprime parere favorevole all'accesso a numero programmato locale ex L.264/1999 per l'offerta 2025/26 nel CdS in Scienze della comunicazione.

5. Incarichi didattici diretti

Le strutture sottoindicate hanno presentato le seguenti proposte di conferimento diretto di contratti per attività di insegnamento ad esperti di alta qualificazione ex comma 1 art. 23 della L. 240/2010 per l'a.a. 2024/25.

La documentazione trasmessa consiste nella delibera del Dipartimento proponente e nel curriculum vitae dei docenti proposti con elenco delle pubblicazioni e, ove disponibili, nelle più recenti valutazioni degli studenti sugli insegnamenti. L'ufficio di supporto ha evidenziato le informazioni rilevanti ai fini istruttori secondo le linee guida definite dal Nucleo di Valutazione ([link](#)).

Dipartimento di CPS:

Aron Szekely per l'insegnamento "Cooperation and Collective Action" (LM in Area & Global Studies for international cooperation - II semestre - 3 CFU - 8 ore; a titolo gratuito).

Il dott. Szekely, come riportato nel CV con elenco delle pubblicazioni, è Assistant Professor in Sociology presso il Collegio Carlo Alberto e ricercatore nello Institute of Cognitive Sciences and Technologies di Roma. Dal 2020



svolge attività didattica presso UNITO, nell'ambito della convenzione con il Collegio per gli esperti di alta qualificazione.

Dipartimento di Fisica:

Gabriele Bruni per l'insegnamento "Astrophysics Laboratory" (LM in Fisica - II semestre - codice UGOV FIS0215 - 8 ore - FIS/05; a titolo oneroso sui fondi della didattica del Dipartimento).

Il dott. Bruni, come riportato nel CV con elenco delle pubblicazioni, è ricercatore dell'INAF (Istituto di Astrofisica e Planetologia Spaziali) di Roma. Non avendo svolto attività didattiche presso UNITO non è presente la valutazione Edumeter.

Dipartimento di Matematica:

Ezio Venturino per l'insegnamento Analisi Numerica Avanzata (L in Matematica - II semestre - codice UGOV MAT0238 - 6 CFU - 24 ore - SSD MAT/08; a titolo gratuito). Si segnala che l'attribuzione diretta si è resa necessaria a seguito del ritardo della conclusione di una procedura di reclutamento sul settore disciplinare.

Il prof. Venturino, come riportato nel CV con elenco delle pubblicazioni, è un docente ordinario di UNITO del SSD MAT/08, collocato a riposo dal 1° novembre 2024. Nella valutazione dell'opinione studenti 2022/23 (10 rispondenti), i valori risultano inferiori rispetto alla soglia minima richiesta dal Nucleo (pari al 67%) per le domande Materiale didattico e Chiarezza espositiva.

Il Nucleo, esaminata la documentazione e tenuto conto delle proprie linee guida, esprime parere favorevole in merito all'attribuzione dell'incarico al dott. Szekely e al dott. Bruni.

Riguardo al prof. Venturino, a fronte di valori sottosoglia nella soddisfazione degli studenti, il Nucleo rinvia l'espressione del parere in attesa di una nota della struttura che motivi, come da linee guida, la richiesta di affidamento.

6. Varie ed eventuali

Il Presidente riporta i prossimi incontri previsti il 25 febbraio in modalità online:

- ore 11-13: seduta NdV (con audizione Direzione Ricerca, Innovazione e Internazionalizzazione);
- ore 13-14: audizione CdS condizionati - DAMS
- ore 16-17: audizione CdS condizionati - Beni Culturali.

Il Presidente, raccolte le disponibilità degli altri componenti, stabilisce la data della successiva seduta del Nucleo, che si terrà in presenza il 17 marzo 2025.



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

Verbale n. 2/2025 del Nucleo di Valutazione

La riunione termina alle ore 16:10.

Il Presidente del Nucleo di Valutazione
Prof. Massimo Castagnaro

Allegati:
Allegato punto 1b
Allegato punto 1-bis
Allegato punto 4



UNIVERSITÀ
DI TORINO

Nucleo di Valutazione

Audizione nel Senato Accademico

28 gennaio 2025



Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A LIVELLO
DI ATENEO

IL SISTEMA DI AQ A LIVELLO
DEI CDS

IL SISTEMA DI AQ PER LA
RICERCA E TM

LE AUDIZIONI PER LA
VALUTAZIONE DEL SISTEMA
DI AQ





Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A
LIVELLO DI ATENEO



Piano Strategico 2021-2026:

Il NdV nel confermare il giudizio positivo sul Piano Strategico, sul completamento dei target collegati agli obiettivi e alle azioni e sull'azione di monitoraggio del PQA, incoraggia l'Ateneo a iniziare le azioni ancora silenti e ad analizzare le cause dello scostamento di alcuni indicatori dai valori target.

Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A
LIVELLO DI ATENEO



Sistema di AQ:

Il NdV invita il PQA a proseguire il monitoraggio dei processi di AQ dei Dipartimenti, della Scuola dottorale e dei CdS di tutte le sedi, consolidando anche la rete AQ costituita, affinché sia sempre continuo il flusso delle comunicazioni ed efficace l'esito delle azioni intraprese e da svolgere. Apprezzando quanto finora attuato dal PQA, il NdV vigilerà all'adeguato investimento nella formazione, affinché consenta il consolidamento di comportamenti consapevoli e conformi alle linee strategiche assunte dall'Ateneo e raggiunga la capillarità necessaria nella complessità degli organi e delle componenti dell'Ateneo.

Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A
LIVELLO DI ATENEO



Sistema di AQ:

Il NdV raccomanda iniziative destinate ai CdS, ai Dipartimenti, alle Scuole e alle strutture amministrative dell'Ateneo (Poli e Direzioni) che sollecitino una maggiore attenzione nell'esercizio delle loro responsabilità verso le proposte e raccomandazioni delle CDP, e si riserva di condurre audizioni ad hoc per verificare questi aspetti.

Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A
LIVELLO DI ATENEO



Servizi di Polo:

Si evidenzia come l'attuale organizzazione dei servizi a livello di Polo non garantisca un adeguato supporto alle attività didattiche, di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti, come rilevato anche dalla CEV in seguito alla visita di **Accreditamento Periodico**. Si evidenzia inoltre che l'azione amministrativa a supporto dello sviluppo organizzativo delle risorse umane richiede uno stretto coordinamento delle due strutture dirigenziali competenti, che occorre assicurare in ogni processo relativo a tale ambito.

Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A
LIVELLO DEI CDS



Sostenibilità dell'offerta formativa:

Il NdV raccomanda quanto già osservato e segnalato puntualmente dalle CDP relativamente alla sostenibilità complessiva dell'offerta didattica, con riguardo all'adeguatezza del numero di docenti e di personale tecnico di supporto, alle ore di didattica erogate a contratto, così come di spazi e servizi per gli studenti. Il carico didattico del corpo docente deve essere sostenibile, anche in ragione dell'impegno nei processi di assicurazione della qualità.

Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A
LIVELLO DEI CDS

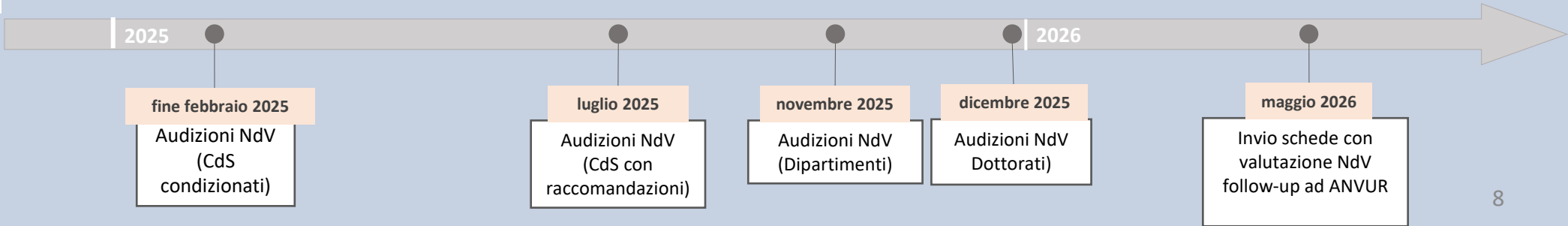


Accreditamento dei CdS:

Il NdV raccomanda l'immediato avvio di azioni migliorative, risolutive delle criticità ai due CdS oggetto della visita di accreditamento e sottolinea come questa criticità possa essere strumento di riflessione per individuare eventuali altri CdS in situazione di criticità, onde avviare azioni di intervento.



FOLLOW-UP NDV



Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A
LIVELLO DEI CDS



Commissioni Didattiche Paritetiche:

Non si osserva una piena consapevolezza del supporto che l'amministrazione può dare alle CDP, sia in termini di risorse umane che di strumenti tecnici. Si suggerisce all'Ateneo di individuare adeguate soluzioni organizzative per sostenere i casi maggiormente critici, e di verificare l'impatto della riorganizzazione in corso sull'operato delle CDP.



Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ A
LIVELLO DEI CDS



CdS di area sanitaria:

Il NdV rivolge all'attenzione dei e delle Presidenti di CdS, Coordinatori/Coordinatrici di CdS, Direttori/Direttrici di Dipartimento e del Direttore della Scuola di Medicina i seguenti punti di miglioramento comuni a tutti i CdS di area sanitaria, invitando il PQA a monitorarli nel tempo:

- Formazione specifica sull'AQ;
- Rafforzamento del ruolo di Presidente del CdS;
- Rafforzamento dell'asse CDP-Dipartimento (ad esempio discutendo in sede di Consiglio di Dipartimento le risposte alle osservazioni della CDP);
- Possibilità di ridisegnare l'organizzazione funzionale della CDP di Medicina.



Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

IL SISTEMA DI AQ PER
LA RICERCA E TM



Dati e indicatori:

Il NdV raccomanda all'Ateneo di incrementare gli sforzi per tendere nel prossimo triennio all'allineamento tra gli indicatori UNITO per il monitoraggio dei corsi di **Dottorato** e gli indicatori elaborati da ANVUR, allo scopo di consentire un più ampio confronto su base storica e geografica. A questo scopo il NdV invita l'Ateneo a rafforzare, anche in termini di risorse, il sistema di gestione ed elaborazione dei dati dedicato ai Dottorati.

Relazione Nucleo 2024

RACCOMANDAZIONI e SUGGERIMENTI

LE AUDIZIONI PER LA VALUTAZIONE
DEL SISTEMA DI AQ



Audizioni:

Il NdV invita a proseguire l'accurata analisi degli esiti delle audizioni e delle raccomandazioni espresse dal NdV e di impostare e seguire le azioni che possano portare alla risoluzione delle criticità evidenziate dalla Relazione della CEV .



FOLLOW-UP

- Relazione e audizioni NdV
- Accreditamento Periodico



Miglioramento continuo



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Presidente del Nucleo di Valutazione
prof. Massimo Castagnaro

SPERIMENTAZIONE ORGANIZZATIVA UNITOFUTURA

REPORT ESITI FOCUS GROUP

Guida alla lettura

Commissione Personale e Organizzazione di Ateneo

30 ottobre 2024



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

**SPERIMENTAZIONE ORGANIZZATIVA UNITOFUTURA -
REPORT ESITI FOCUS GROUP**

Per il Presidio della Qualità

Elisa Giacosa - Presidente

Daniela Robasto - Vice Presidente

Con il supporto tecnico-operativo e specialistico della Direzione Sviluppo
Organizzativo e delle Risorse Umane e Supporto Istituzionale ai Dipartimenti

Area Organizzazione e Processi e Area Formazione

Sommario

1. Finalità dell'indagine.....	3
2. Disegno della ricerca.....	3
3. Struttura del questionario.....	4
4. Popolazione e Numerosità del campione.....	5
5. Esiti della rilevazione ad alta strutturazione.....	7
6. Esiti della rilevazione svolta tramite intervista di gruppo (Focus Group - FG).....	93
7. Conclusioni della ricerca.....	108
8. Limiti di validità.....	116
Allegato 1 - Questionario.....	119
Allegato 2 - Dettaglio delle risposte aperte alla domanda "Ci sono ulteriori riflessioni utili a migliorare l'efficacia del modello organizzativo?".....	121
Allegato 3 - Tabella commenti riportati nei campi aperti del questionario, divisi per domanda e livello di accordo.....	142

Popolazione e numerosità del campione

Realizzazione di Focus Group* rivolti a:

- Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori Vicari di Dipartimento e di Scuola (in carica e uscenti) dei Poli coinvolti nella sperimentazione (Scienze Umanistiche e Medicina)
- Dirigenti e Responsabili di I Livello delle Direzioni di Polo coinvolti nella sperimentazione (Scienze Umanistiche e Medicina)
- Dirigenti e Responsabili di I Livello delle Direzioni oggetto di modifica organizzativa (Edilizia e Sostenibilità; Sicurezza, Patrimonio e Facility Management; Ricerca Innovazione e Internazionalizzazione)
- Dirigenti e Responsabili di I Livello delle Direzioni non direttamente coinvolte nella sperimentazione organizzativa.

RUOLO	INVITATI/E	PARTECIPANTI
Direttore/Direttrice di Dipartimento (in carica)	11	10
Direttore/Direttrice di Dipartimento (uscente)	10	6
Vice Direttore/Direttrice Vicario/o (uscenti/in carica)	8	5
Direttore/vice Direttrice Scuola *	2	1
Dirigenti di Direzione **	11	11
Responsabili I livello	115	91
TOTALE	157**	124***

* Un Direttore Scuola (uscente) è attualmente Direttore di Dipartimento (in carica). Il questionario è stato compilato nella veste di Direttore di Dipartimento. Pertanto, le tabelle seguenti non riportano la riga dedicata al Direttore di Scuola

** Un Dirigente è stato contato due volte in quanto ha partecipato a due FG con ruoli diversi

*** Il numero di partecipanti è stato 123. Nella tabella si riporta 124, in quanto un Direttore Scuola (uscente) - attualmente Direttore di Dipartimento (in carica) - ha compilato il questionario nella veste di Direttore di Dipartimento (in carica)

Tecnica di rilevazione

Tecnica **Mixed Method (MM)**:

- **somministrazione di un questionario ad *alta strutturazione***
- **approfondimento qualitativo, a bassa strutturazione, avviato in intervista di gruppo (Focus Group - **FG**)** con coinvolgimento dei partecipanti ad un confronto aperto volto a riportare il proprio pensiero, la propria esperienza o percezione rispetto alla sperimentazione in corso.

Struttura del questionario

Per la somministrazione del questionario è stato scelto lo strumento con licenza UniTo Wooclap .

Sono state proposte 10 domande per ciascuna delle quali è prevista:

1. **Risposta graduata chiusa** (5 intervalli di scala in relazione al grado di accordo, alle quali si sono aggiunte due ulteriori possibilità di risposta neutre - “Per il limitato tempo della sperimentazione” o “Per il mio ruolo organizzativo” non ho elementi per di rispondere”), con possibilità di inserire un commento libero;
2. **Risposta semistrutturata aperta sintetica**: possibilità di inserire una parola chiave e/o un aggettivo in riferimento al quesito, con eventuale gradimento (like) alle parole chiave e/o aggettivi indicati dagli altri partecipanti.
3. **Commenti aperti** in relazione a ulteriori riflessioni utili a migliorare l’efficacia del modello organizzativo

Elaborazione dati questionario

Nella disamina delle risposte del questionario, sono state impiegate le seguenti terminologie relativamente al livello di accordo:

- livelli 1 e 2 - **basso**
- livello 3 - **intermedio**
- livelli 4 e 5 - **alto**.

Per ogni domanda è presente nel report:

- Aggregazione: **campione complessivo**
- Aggregazione: **Direzioni di Polo in sperimentazione**
- Aggregazione: **Direzioni non coinvolte direttamente nella sperimentazione**

Le elaborazioni rispettano la privacy dei rispondenti.



UNIVERSITÀ
DI TORINO

Conclusioni

Vedi pagg. 108 - 118 Report

1. Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità in UniTo

Emerge - nel campione complessivo - un **accordo del 68,1% sui livelli intermedio e alto**. Esso è sostanzialmente confermato sia dal campione dei Poli coinvolti nella sperimentazione (70,2%), sia da quello delle Direzioni non coinvolte (67,1%).

Le nuvole di parole confermano tale percezione, facendo emergere la complessità della questione e la necessità di miglioramento, anche nell'ottica di evitare una sovrapposizione dei diversi ruoli e la disomogeneità tra i vari contesti, che potrebbero generare confusione nel modello.

Domanda 1 - Sono chiari i ruoli e le distinzioni di responsabilità dei principali interlocutori/interlocutrici (Dirigenti e Personale Tecnico-Amministrativo) con cui ti trovi a interagire? (Vedi pagg. 8-16 Report)

Domanda 1: Sono chiari i ruoli e le distinzioni di responsabilità dei principali interlocutori/interlocutrici (Dirigenti e Personale Tecnico-Amministrativo) con cui ti trovi a interagire?

Campione Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/
ViceDirettori Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti



Campione Dirigente e Responsabili I Livello
Direzioni di Polo



Campione Dirigenti e Responsabili di I Livello
Direzioni non in sperimentazione



2. Fluidità dei flussi di comunicazione interna all'Ateneo con i principali interlocutori/interlocutrici

Emerge - nel campione complessivo - un accordo del **45,3% sul livello intermedio**. Tale risultanza è allineata al campione dei Poli coinvolti nella sperimentazione (42,1%) ed a quello delle Direzioni non direttamente coinvolte (46,8%).

Anche in questo caso, le nuvole di parole confermano tale percezione, facendo emergere la necessità di potenziare il dialogo tra le parti e di miglioramento del flusso - anche a causa della variabilità del contesto interno ed esterno - per evitare frammentazioni e fatica nel gestire le relazioni.

Domanda 2: I flussi di comunicazione interna all'Ateneo con i principali interlocutori/interlocutrici sono fluidi? (Vedi pagg. 17-24 Report)

UNIVERSITÀ
DI TORINOUNIVERSITÀ
DI TORINOUNIVERSITÀ
DI TORINOUNIVERSITÀ
DI TORINO

3. Interazione tra Personale Docente e Personale Tecnico-Amministrativo facilitata dalla sperimentazione

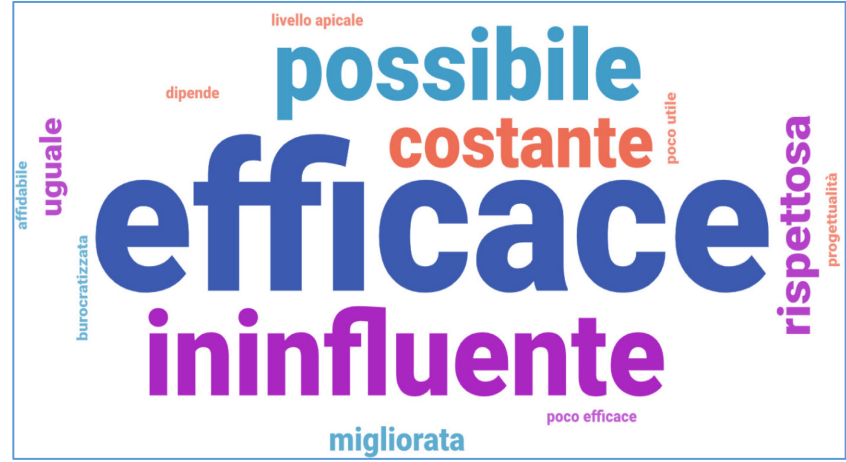
Emerge complessivamente un ampio ricorso alle **risposte neutre per il 44,2%** dei casi (con prevalenza per la mancanza di elementi a causa del ruolo organizzativo rivestito). La situazione è confermata nel campione delle **Direzioni non coinvolte direttamente dalla sperimentazione (55,9%)**. Al contrario, essa non è confermata nel campione dei **Poli coinvolti dalla sperimentazione, che si attesta sui livelli bassi e alti della scala**.

Le nuvole di parole hanno fatto emergere circostanze contrastanti: da un lato, una situazione inalterata rispetto a quella precedente alla sperimentazione, dall'altro l'efficacia dell'interazione. Risulta evidente, inoltre, la necessità per il Personale Docente e Personale Tecnico-Amministrativo di interagire, influenzando il grado di collaborazione tra le persone.

Domanda 3: L'interazione tra Personale Docente e Personale Tecnico-Amministrativo è facilitata dalla sperimentazione organizzativa? (Vedi pagg. 25-33 Report)

Domanda 3: L'interazione tra Personale Docente e Personale Tecnico-Amministrativo è facilitata dalla sperimentazione organizzativa?

Campione Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori
Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti



Campione Dirigente e Responsabili I Livello
Direzioni di Polo



Campione Dirigenti e Responsabili di I Livello
Direzioni non in sperimentazione



4. Interazione con la Comunità Studentesca facilitata dalla sperimentazione

La percezione è ricaduta maggiormente nelle due **risposte neutre sia per il campione complessivo (66,1%), sia per quello dei Poli coinvolti nella sperimentazione (44,5%) sia per quello delle Direzioni non in sperimentazione (75,9%)**, con una preponderanza per l'alternativa legata al ruolo rivestito che non ha permesso di fornire una risposta.

Osservando le nuvole di parole, tale interazione pare essere assente o parziale, ininfluente e invariata rispetto alla situazione preesistente alla sperimentazione, tanto da suggerire un potenziamento.

Domanda 4: L'interazione con la Comunità Studentesca è facilitata dalla sperimentazione organizzativa? (Vedi pagg. 34-42 Report)

Domanda 4: L'interazione con la Comunità Studentesca è facilitata dalla sperimentazione organizzativa?

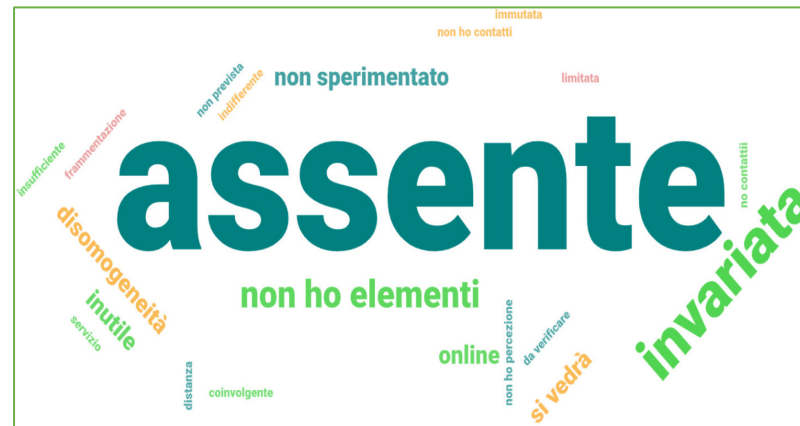
Campione Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori
Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti



Campione Dirigente e Responsabili I Livello
Direzioni di Polo



Campione Dirigenti e Responsabili di I Livello
Direzioni non in sperimentazione



5. Interazione tra Dirigente di Polo e soggetti esterni all'Ateneo

La percezione è ricaduta maggiormente nelle due **risposte neutre sia per il campione complessivo (55,9%), sia per quello dei Poli coinvolti nella sperimentazione (42,5%) sia per quello delle Direzioni non in sperimentazione (62,8%)**, con una preponderanza per l'alternativa legata al ruolo rivestito che non ha permesso di fornire una risposta.

Le nuvole di parole, infatti, fanno emergere differenti posizioni: l'assenza di elementi per valutare, così come la necessità di avviare una progettualità in merito al network con il contesto esterno. Allo stesso tempo, il ruolo del Dirigente di Polo viene inteso sia come facilitatore nei rapporti, sia come ininfluyente in un contesto nel quale le relazioni sono spesso gestite dai Docenti. In altri casi, emerge il rischio di una frammentazione nelle relazioni con gli stakeholder esterni, a causa della presenza di più Dirigenti di Polo con i quali interagire.

Domanda 5: La presenza del/della Dirigente di Polo rafforza i rapporti con i soggetti esterni all'Ateneo (ad es. Fondazioni, Scuole, Imprese, Enti Locali, Altri Atenei...)? Se sì, indicare quali nei commenti. Possibilità di risposta multipla (Vedi pagg. 43-51 Report)

Domanda 5: La presenza del/della Dirigente di Polo rafforza i rapporti con i soggetti esterni all'Ateneo (ad es. Fondazioni, Scuole, Imprese, Enti Locali, Altri Atenei...)? Se sì, indicare quali nei commenti. Possibilità di risposta multipla

Campione Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori
Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti



Campione Dirigente e Responsabili I Livello
Direzioni di Polo



Campione Dirigenti e Responsabili di I Livello
Direzioni non in sperimentazione



6. Risoluzione delle criticità operative grazie alla presenza della Direzione di Polo

La percezione è ricaduta maggiormente nelle due **risposte neutre**, sia per il **campione complessivo (36,4%)**, sia per quello **costituito dalle Direzioni non coinvolte direttamente nella sperimentazione (46,3%)** (le casistiche legate al ruolo organizzativo e al tempo della sperimentazione che non permettono di rispondere hanno sostanzialmente lo stesso peso). Ciò non è confermato dal **campione composto dai Poli coinvolti dalla sperimentazione, dove la percezione si attesta sui livelli alti della scala (60,5%)**. Come si potrà leggere nelle conclusioni più avanti, il tema della Direzione di Polo è stato ampiamente discusso all'interno dei FG, dove anche chi ha optato nel questionario per una risposta neutra ha poi approfondito la propria posizione.

Le nuvole di parole fanno emergere posizioni differenti: da un lato, l'assenza di elementi per valutare, dall'altro il rischio di frammentazione creando tanti Poli gestiti secondo approcci differenti, dall'altro ancora il ruolo di facilitatore del Dirigente di Polo nella risoluzione di criticità operative anche grazie al fattore vicinanza con il Polo e i Dirigenti.

Domanda 6: L'esistenza della Direzione di Polo facilita la risoluzione delle criticità operative? (Vedi pagg. 52-60 Report)

Campione Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori
Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti



A word cloud of Italian terms related to mediation. The words are arranged in a circular pattern, with 'facilitatore' at the bottom, 'dialogo' on the right, and 'facilitata' on the left. Other words include 'vicinanza', 'vicina', 'immediatezza', 'buona volontà', 'complicata', and 'inutile'.

non ho elementi limitati

disomogeneità

vicinanza

non saprei

complicazione

scaricabarile

helpdesk

limitata

presenza

limiti

auspicabile

prossimità

stallo

alice wonderland

auspicata

poco incisiva

velocità

immutate

dedicata

da verificare

distanza

inutile

velocità uomo

entusiasmo

limiti

sovrastuttura

7. Possibilità di programmare il fabbisogno del Personale Tecnico-Amministrativo da parte delle Direzioni di Polo

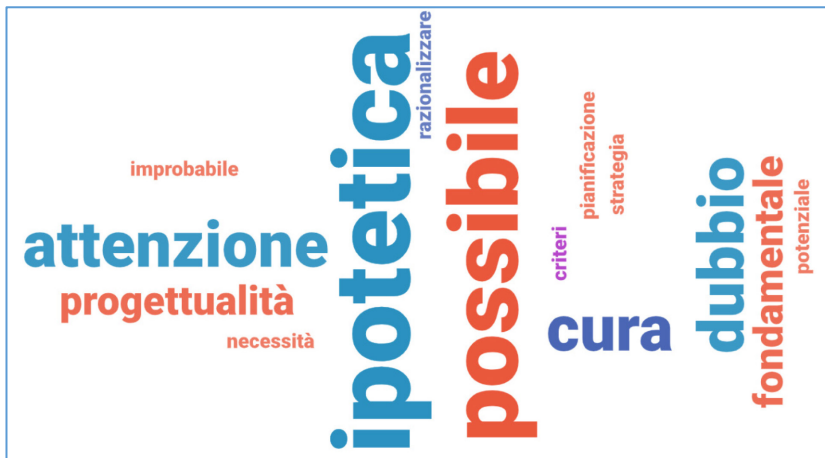
Emerge - nel campione complessivo - un accordo del **42,5% sui livelli alti, confermato sia nel campione composto dai Poli in sperimentazione (56,5%) sia in quello delle Direzioni non direttamente coinvolte dalla sperimentazione (35,8%).**

A questo proposito, le nuvole di parole fanno emergere quanto la tematica sia fondamentale e rappresenti un elemento di speranza da parte dei rispondenti volto alla risoluzione di una serie di problematiche, da gestire in modo trasparente. In altri casi, essa viene ritenuta soltanto ipotetica.

Domanda 7: Ritieni che la possibilità di programmare il fabbisogno del Personale Tecnico-Amministrativo da parte delle Direzioni di Polo produca risultati positivi? (Punti Organico) (Vedi pagg. 61-69 Report)

Domanda 7: Ritieni che la possibilità di programmare il fabbisogno del Personale Tecnico-Amministrativo da parte delle Direzioni di Polo produca risultati positivi? (Punti Organico)

Campione Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori
Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti



Campione Dirigente e Responsabili I Livello
Direzioni di Polo



Campione Dirigenti e Responsabili di I Livello
Direzioni non in sperimentazione



8. Presenza di un focus dedicato al miglioramento del benessere delle persone nelle fasi di comunicazione della sperimentazione

Emerge, nel campione complessivo, un uso massivo dei **livelli più bassi della scala (76,9%), tendenza confermata nel campione composto dai Poli in sperimentazione (71,1%) e da quello costituito dalle Direzioni non direttamente coinvolte dalla sperimentazione (79,8%).**

Queste considerazioni emergono, altresì, dalle nuvole di parole, secondo le quali tale percezione sia inesistente e impercettibile piuttosto che superficiale, ma auspicabile e da migliorare anche grazie a forme di ascolto più diffuse.

Domanda 8: Nelle fasi di comunicazione della sperimentazione UniTO Futura hai percepito un FG dedicato al miglioramento del benessere delle persone? (Vedi pagg. 70-78 Report)

Domanda 8: Nelle fasi di comunicazione della sperimentazione UniTO Futura hai percepito un FG dedicato al miglioramento del benessere delle persone?

Campione Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori
Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti



Campione Dirigente e Responsabili I Livello
Direzioni di Polo



Campione Dirigenti e Responsabili di I Livello
Direzioni non in sperimentazione



9. Facilitazione, da parte del Dirigente di Polo, della risoluzione di criticità organizzative o legate alla gestione del Personale Tecnico-Amministrativo

Il campione complessivo ha fatto emergere un **livello alto di accordo (36,8%)**, circostanza confermata anche nel campione formato dai Poli in sperimentazione (63,1%). Al contrario, le **Direzioni non direttamente coinvolte dalla sperimentazione hanno fatto maggiormente ricorso alle risposte neutre (32,9%)** forse proprio a causa di un non diretto coinvolgimento nella sperimentazione.

Anche in questo caso, le nuvole di parole fanno emergere posizioni differenti: da un lato, la figura viene intesa come efficace perché facilitatore nella risoluzione delle criticità grazie alla prossimità al contesto, dall'altra la figura viene giudicata per il momento ancora impercettibile (complice anche la breve durata della sperimentazione).

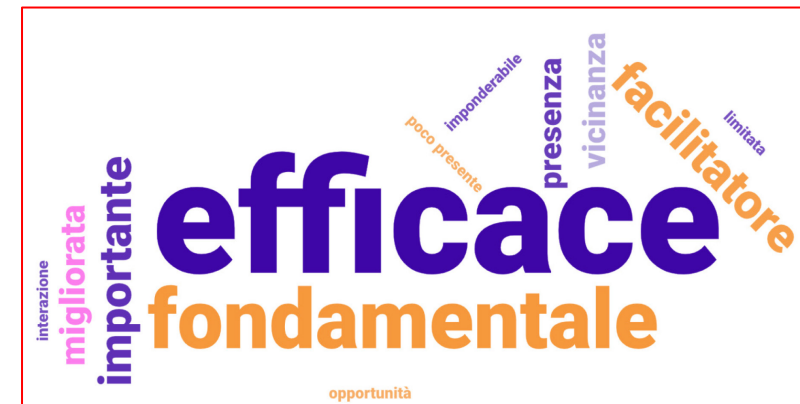
Domanda 9: La presenza del Dirigente di Polo facilita la risoluzione di criticità organizzative o legate alla gestione del Personale Tecnico-Amministrativo? (Vedi pagg. 79- 87 Report)

Domanda 9: La presenza del Dirigente di Polo facilita la risoluzione di criticità organizzative o legate alla gestione del Personale Tecnico-Amministrativo?

Campione Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori
Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti



Campione Dirigente e Responsabili I Livello
Direzioni di Polo



Campione Dirigenti e Responsabili di I Livello
Direzioni non in sperimentazione



10. Capacità dell'Ateneo di cogliere le opportunità e mettere in atto le transizioni in corso (sfide digitali, sfide sulla sostenibilità, ecc...)

L'ultima domanda è stata posta **soltanto ai Dirigenti e ai Responsabili di I Livello. Il campione complessivo ha utilizzato maggiormente i livelli più bassi della scala (34%)**, mentre il campione formato dai Poli in sperimentazione si è posizionato su un accordo intermedio/basso della scala.

Le nuvole di parole fanno emergere la necessità di una ulteriore comprensione del modello in tal senso - complice anche il poco tempo della sperimentazione - affinché un maggior coordinamento possa evitare fenomeni di confusione e di frammentazione delle parti coinvolte e favorisca l'innovazione.

Domanda 10: Con riferimento alle Direzioni centrali, il modello può aumentare la capacità di UniTo di cogliere le opportunità e mettere in atto le transizioni in corso? (sfide digitali, sfide sulla sostenibilità, ecc...) (Vedi pagg. 88-92 Report)

Domanda 10.a Con riferimento alle Direzioni centrali, il modello può aumentare la capacità di UniTo di cogliere le opportunità e mettere in atto le transizioni in corso? (sfide digitali, sfide sulla sostenibilità, ecc...)

Campione Dirigente e Responsabili I Livello
Direzioni di Polo



Campione Dirigenti e Responsabili di I Livello
Direzioni non in sperimentazione



Distribuzione della frequenza percentuale per item di rilevazione

Legend:

- ★
- ★★
- ★★★
- ★★★★
- ★★★★★
- ★★★★★★
- Tempo limitato sperimentazione
- Per il mio ruolo organizzativo non ho elementi per rispondere

Item	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	★★★★★★	Tempo limitato sperimentazione	Per il mio ruolo organizzativo non ho elementi per rispondere
1.a Sono chiari i ruoli e le distinzioni di responsabilità dei principali interlocutori/interlocutrici (Dirigenti e Personale Tecnico Amministrativo) con cui ti trovi a interagire?	6,7%	7,6%	37,0%	31,1%	13,4%	4,2%	0,0%	0,0%
2.a I flussi di comunicazione interna all'Ateneo con i principali interlocutori/interlocutrici sono fluidi?	12,0%	29,1%	45,3%	12,8%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%
3.a L'interazione tra Personale Docente e Personale Tecnico Amministrativo è facilitata dalla sperimentazione organizzativa?	17,7%	13,3%	11,5%	7,1%	6,2%	17,7%	26,5%	0,0%
4.a L'interazione con la Comunità Studentesca è facilitata dalla sperimentazione organizzativa?	14,8%	4,3%	7,8%	4,3%	2,6%	12,2%	19,5%	36,4%
5.a La presenza del/della Dirigente di Polo rafforza i rapporti con i soggetti esterni all'Ateneo (ad es. Fondazioni, Scuole, Imprese, Enti Locali, Altri Atenei...)?	12,7%	9,3%	3,4%	11,9%	6,8%	11,9%	18,6%	17,8%
6.a L'esistenza della Direzione di Polo facilita la risoluzione delle criticità operative?	13,6%	4,2%	12,7%	21,2%	11,9%	18,6%	17,8%	0,0%
7.a Ritieni che la possibilità di programmare il fabbisogno del Personale Tecnico Amministrativo delle Direzioni di Polo produca risultati positivi? (Punti Organico)	10,8%	8,3%	15,8%	21,7%	20,8%	11,7%	10,8%	0,0%
8.a Nelle fasi di comunicazione della sperimentazione UniTO Futura hai percepito un focus dedicato al miglioramento del benessere delle persone?	56,4%	20,5%	12,8%	4,3%	0,0%	3,4%	2,6%	0,0%
9.a La presenza del Dirigente di Polo facilita la risoluzione di criticità organizzative o legate alla gestione del Personale Tecnico Amministrativo?	14,9%	10,5%	11,4%	18,4%	18,4%	14,0%	12,3%	0,0%
10.a Con riferimento alle Direzioni centrali, il modello può aumentare la capacità di UniTO di cogliere le opportunità e mettere in atto le transizioni in corso? (sfide digitali, sfide sulla sostenibilità, ecc...)	21,6%	12,4%	32,0%	9,3%	2,1%	10,3%	12,4%	0,0%

Rilevazione svolta tramite intervista di gruppo (Focus Group)

Al termine della somministrazione del questionario Wooclap che è avvenuta a ritmo d'aula, sono stati **presentati gli esiti del questionario, proiettando in aula le risposte fornite dai partecipanti** alla specifica sessione di FG, senza commentare “in negativo” o “in positivo” gli esiti.

Il FG ha poi preso avvio rileggendo sinteticamente gli obiettivi di UnitoFutura e quindi invitando i partecipanti ad un confronto aperto volto a riportare il proprio pensiero, la propria esperienza o percezione rispetto alla sperimentazione in corso.

Si è ribadito che su un tema così complesso e sfidante non vi fossero risposte “giuste” o “errate”, ma che vi fossero soprattutto percezioni intese come attribuzioni di significato agli input provenienti dall'ambiente esperito (in questo caso la sperimentazione UniToFutura).

I partecipanti sono stati inoltre rassicurati del fatto che **non sarebbe avvenuta una verbalizzazione o trascrizione nominativa delle affermazioni quanto piuttosto una tracciatura non nominativa delle diverse posizioni, con riferimento al solo ruolo rivestito dal rispondente**. Sebbene le domande del questionario non siano dunque state nuovamente riproposte, alcuni temi sono stati richiamati dai partecipanti stessi, ritornando sui fattori oggetto di rilevazione.

Le risposte raccolte sono state riorganizzate per dimensioni ricorrenti (core-category). All'interno di ogni dimensione si sono sintetizzate e accorpate risposte simili, appartenenti a rispondenti diversi.

Si rinvia per l'analisi di quanto emerso dalle interviste alla lettura delle pagg. 93-107 del Report

Le conclusioni del Report includono un'ulteriore sintesi dei Focus Group attraverso una **categorizzazione a posteriori per dimensioni ricorrenti** e in particolare:

1. *Processi comunicativi e relazioni interne all'Ateneo*
2. *Limitato tempo della sperimentazione*
3. *Sperimentazione applicata limitatamente a due Poli*
4. *Importanza relazioni personali e competenze*
5. *Programmazione del personale*
6. *Ottimizzazione dei processi*
7. *Benessere organizzativo e personale*
8. *Direzione di Polo (punti a favore, criticità emerse e nessi con le direzioni centrali)*
9. *Problematiche legate al limitato numero di Dirigenti*
10. *Criticità e dubbi rispetto al nuovo modello*
11. *Chiarezza dei ruoli e Responsabilità*

Stante la ricchezza di tali contenuti, si invita alla lettura delle pagg. 112-116 del Report

1.Processi comunicativi e relazioni interne all'Ateneo

Il tema dei processi comunicativi affrontato anche nelle domande del questionario è ritornato anche nelle interviste di gruppo.

La **comunicazione interna** all'Ateneo è da un lato reputato elemento di sostegno per qualsivoglia sperimentazione organizzativa e dall'altro elemento di rischio. In riferimento a processi comunicativi si evidenziano mancati o carenti processi comunicativi, ad esempio reputati non sempre adeguati rispetto alle modalità di coinvolgimento del processo di sperimentazione organizzativa, in particolare nelle fasi iniziali della stessa.

Sono poi emerse preoccupazioni in merito ad una possibile perdita di **trasversalità ed omogeneità nella comunicazione** o di rischio di disallineamento tra i Responsabili di diversi Poli. Da molti è stata riportata la marcata influenza delle caratteristiche delle persone che presidiano determinate attività/processi nel determinare fluidità o meno dei processi comunicativi. La **comunicazione fluida** tra Dirigenti o Responsabili agevola le attività e colma eventuali lacune nei processi organizzativi; una comunicazione assente determina la creazione di fraintendimenti che poi si ripercuotono sui processi interni a tutto l'Ateneo.

Le **relazioni umane già esistenti o consolidate**, ad esempio le reti tra diversi Responsabili di Area, i momenti di coordinamento centrali, vanno tenuti vivi e aperti anche qualora venissero estese le Direzioni di Polo. Il FG stesso, a detta di alcuni, è stato un primo momento di confronto volto a favorire una riflessione congiunta sui processi di riorganizzazione in corso.

2. Limitato tempo della sperimentazione

Nel corso dei FG, è spesso emersa la questione del limitato tempo della sperimentazione e come essa possa influenzare anche l'esito del monitoraggio. Il poco tempo dall'avvio della sperimentazione **non ha permesso a tutti gli intervistati di maturare delle percezioni legate all'esistente o a esperienze dirette.**

Un eventuale protrarsi della sperimentazione potrebbe favorire un feedback più ragionato.

I tempi rapidi della sperimentazione hanno inciso anche sulla sensazione di non aver avuto il tempo di **comprendere** i fini della riorganizzazione e di **condividere** con tutte le parti coinvolte i passi da compiere.

Alcune procedure reputate fondamentali (ad esempio Titulus) non erano state riviste alla luce delle modifiche previste della sperimentazione, di fatto bloccando alcuni processi di rilevante importanza.



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

Moda e Cultura d'Impresa (L-3 R) **Relazione per l'Accreditamento Iniziale a.a. 2025-2026**

Il Nucleo di Valutazione (NdV), considerata l'attività di revisione progettuale successiva alle proprie considerazioni preliminari espresse il 17 luglio e il 23 settembre 2024 per il corso di laurea nella classe L-3 R dal titolo "Moda e Cultura d'Impresa", proposto dal Dipartimento di Studi Umanistici in collaborazione con i Dipartimenti di Studi Storici, Filosofia e scienze dell'educazione, Lingue e letterature straniere e culture moderne, Management, ha verificato il possesso dei requisiti previsti dall'art. 4 del DM 1154/2021, agli Allegati A – Requisiti di accreditamento del corso di studio e Allegato C – ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), nonché dei requisiti previsti dall'Allegato B – Requisiti di accreditamento iniziale delle sedi, tenuto conto dei Protocolli ANVUR di valutazione dei CdS di nuova istituzione (a.a. 2025-2026) del 26 novembre 2024 e del 17 gennaio 2025 per i nuovi corsi in sede decentrata, ed *esprime parere favorevole all'istituzione e attivazione*.

In particolare, per quanto riguarda i seguenti requisiti di cui all'Allegato A:

a) Trasparenza

Il NdV ha verificato che il corso di studio ha inserito tutte le informazioni nella banca dati SUA-CdS, sezioni "Amministrazione" e "Qualità".

b) Requisiti di docenza

I requisiti di docenza sono monitorati e verificati dalla Vicerettrice alla didattica e dall'ufficio competente della Direzione Didattica, con riferimento sia alla numerosità del corpo docente, sia alle caratteristiche dei docenti di riferimento. Per il corso di nuova istituzione nella scheda SUA-CdS del corso di studio sono indicati 9 docenti di riferimento, di cui 5 professori di ruolo (2 PO e 3 PA) e 4 RD.

c) Limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio

Il NdV ha preso atto del controllo effettuato automaticamente tramite la banca dati SUA-CdS.

d) Risorse strutturali

Il NdV ha verificato i documenti sugli spazi disponibili per il corso di studio di nuova istituzione presso la sede di Città Studi Biella, elencati nel quadro B4 della scheda SUA (aule, laboratori, sale studio, biblioteche, nonché impianti sportivi e aree verdi a disposizione degli studenti del Campus), e li ritiene adeguati per quantità e funzionalità, anche tenuto conto degli altri corsi di studio che si avvalgono delle medesime strutture.



e) Requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS

Il sistema di AQ dell'Ateneo prevede per l'intera offerta formativa, e garantisce anche per i corsi di nuova istituzione, la puntuale produzione dei documenti dei processi AVA, tra cui la rilevazione delle opinioni degli studenti, coordinata dal Presidio della Qualità che organizza inoltre le attività di monitoraggio e riesame svolte dai singoli corsi, nonché l'opinione dei laureandi e dei laureati, rilevata tramite il consorzio Almalaurea, come riportato nel quadro D della scheda SUA-CdS. La compilazione della scheda SUA-CdS è monitorata dall'ufficio Offerta Formativa della Direzione Didattica.

Per quanto riguarda l'Allegato C, ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione progettuale fornita e nella scheda SUA-CdS relativamente all'analisi della domanda, del contesto e consultazione delle parti interessate e alla coerenza e chiarezza del risultante progetto formativo, alla centralità degli studenti e delle attività di orientamento; alle iniziative di promozione della dimensione internazionale, all'adeguatezza delle risorse (di docenza, personale di supporto, servizi, strutture). La capacità di miglioramento dell'organizzazione didattica è garantita dall'assetto organizzativo del Dipartimento e dall'attività del Presidio della Qualità e degli uffici che supportano il processo di AQ della didattica in Ateneo

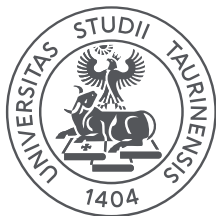
Per quanto riguarda i requisiti di cui all'Allegato B relativi alla Sostenibilità della sede decentrata di Biella, il Nucleo ha analizzato la convenzione per il funzionamento dei Corsi di Studio nella sede di Biella a.a. 2022/2023 – 2041/2042, la scheda SUA-CdS, la relazione illustrativa sulla sede di Biella per un CdS istituito nel 2023, che evidenziano la ultradecennale collaborazione fra l'Università degli Studi di Torino e Città Studi Biella SpA per l'insediamento di attività didattiche e di ricerca, che il piano strategico dell'Ateneo 2021-2026 consolida ai fini della valorizzazione e crescita del territorio interessato, in stretto contatto con le sue imprese e istituzioni e in risposta alle esigenze espresse dalla Regione. Il Nucleo, inoltre, ad aprile 2024 ha verificato sul luogo, in occasione di un'audizione ad un corso di studio attivo nella sede di Biella, le strutture, l'assetto dei servizi amministrativi e tecnici e il sistema di valutazione in relazione alla sede decentrata. Su tali basi, il Nucleo riscontra la presenza di adeguate strutture edilizie e strumentali, didattiche e di ricerca e dei servizi per gli studenti, comprese le attività di tutorato a disposizione del Corso elencate nel quadro B5 della scheda SUA.

Ai fini dell'inserimento del parere favorevole sull'istituzione all'interno della banca dati ministeriale delle proposte di nuove istituzioni per l'a.a. 2025-2026 per il successivo esame da parte dell'ANVUR, il NdV correda il parere con la seguente **sintesi della relazione per l'Accreditamento Iniziale**:



Alla luce della documentazione ricevuta e dell'analisi svolta, il Nucleo di Valutazione esprime parere favorevole all'istituzione del corso di laurea, erogato in modalità mista e in italiano presso il Polo di Biella, che valorizza le sedi extrametropolitane in coerenza con le linee strategiche di Ateneo. Il corso si radica, per temi e attenzione al rapporto con le realtà locali, in un tessuto territoriale attivo per quanto concerne la cultura delle imprese e attività produttive, promuovendo un'offerta formativa innovativa che verte su tematiche come la sostenibilità, il rapporto moda ed evento, la cultura tessile del mondo asiatico. Il NdV ha accertato nella riunione del 27 gennaio 2025 la sussistenza degli indicatori di Accreditamento Iniziale.

La presentazione della progettazione risulta completa e coerente. I requisiti di cui all'Allegato A del DM 1154/2021 di trasparenza, docenza, limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio, risorse strutturali, requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS sono rispettati. Per quanto riguarda la valutazione della qualità della didattica e dei servizi studenti di cui all'Allegato C dello stesso DM, il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione fornita sul corso di studio e lo ritiene adeguato. Per quanto riguarda i requisiti di accreditamento delle sedi di cui all'Allegato B del DM 1154/2021, il Nucleo riscontra la piena sostenibilità finanziaria e logistica della sede di Biella, la presenza di adeguate strutture edilizie e strumentali, didattiche e di ricerca e dei servizi per gli studenti, comprese le attività di tutorato.



Economics, Finance and Data Science (L-33 R) **Relazione per l'Accreditamento Iniziale a.a. 2025-2026**

Il Nucleo di Valutazione (NdV), considerata l'attività di revisione progettuale successiva alle proprie considerazioni preliminari espresse il 17 luglio e il 23 settembre 2024 per il corso di laurea nella classe L-33 R dal titolo "Economics, Finance and Data Science", proposto dal Dipartimento di Scienze Economico-Sociali e Matematico-Statistiche, ha verificato il possesso dei requisiti previsti dall'art. 4 del DM 1154/2021, agli Allegati A – Requisiti di accreditamento del corso di studio e Allegato C – ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), tenuto conto del Protocollo ANVUR di valutazione dei CdS di nuova istituzione (a.a. 2025-2026) del 26 novembre 2024, ed *esprime parere favorevole all'istituzione e attivazione.*

In particolare, per quanto riguarda i seguenti requisiti di cui all'Allegato A:

a) Trasparenza

Il NdV ha verificato che il corso di studio ha inserito tutte le informazioni nella banca dati SUA-CdS, sezioni "Amministrazione" e "Qualità".

b) Requisiti di docenza

I requisiti di docenza sono monitorati e verificati dalla Vicerettrice alla didattica e dall'ufficio competente della Direzione Didattica, con riferimento sia alla numerosità del corpo docente, sia alle caratteristiche dei docenti di riferimento. Per il corso di nuova istituzione nella scheda SUA-CdS del corso di studio sono indicati 8 docenti di riferimento di cui 7 di ruolo (4 PO e 3 PA) e 1 RD, nonché 2 tutor. L'Ateneo ha proceduto alla verifica con esito positivo delle loro competenze linguistiche nella lingua straniera, pari almeno al livello C1.

c) Limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio

Il NdV ha preso atto del controllo effettuato automaticamente tramite la banca dati SUA-CdS.

d) Risorse strutturali

Il NdV ha verificato i documenti sugli spazi disponibili per il corso di studio di nuova istituzione presso il Dipartimento di Scienze Economico-Sociali e Matematico-Statistiche e la Scuola di Economia e Management (BEM), elencati nel quadro B4 della scheda SUA-CdS (aule, laboratori, sale studio, biblioteche), e li ritiene adeguati per quantità e funzionalità, anche tenuto conto degli altri corsi di studio che si avvalgono delle medesime strutture.



e) *Requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS*

Il sistema di AQ dell'Ateneo prevede per l'intera offerta formativa, e garantisce anche per i corsi di nuova istituzione, la puntuale produzione dei documenti dei processi AVA, tra cui la rilevazione delle opinioni degli studenti, coordinata dal Presidio della Qualità che organizza inoltre le attività di monitoraggio e riesame svolte dai singoli corsi, nonché l'opinione dei laureandi e dei laureati, rilevata tramite il consorzio Almalaurea, come riportato nel quadro D della scheda SUA-CdS. La compilazione della scheda SUA-CdS è monitorata dall'ufficio Offerta Formativa della Direzione Didattica.

Per quanto riguarda l'Allegato C, ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione progettuale fornita e nella scheda SUA-CdS relativamente all'analisi della domanda, del contesto e consultazione delle parti interessate e alla coerenza e chiarezza del risultante progetto formativo, alla centralità degli studenti e delle attività di orientamento; alle iniziative di promozione della dimensione internazionale, all'adeguatezza delle risorse (di docenza, personale di supporto, servizi, strutture). La capacità di miglioramento dell'organizzazione didattica è garantita dall'assetto organizzativo del Dipartimento e dall'attività del Presidio della Qualità e degli uffici che supportano il processo di AQ della didattica in Ateneo.

Ai fini dell'inserimento del parere favorevole sull'istituzione all'interno della banca dati ministeriale delle proposte di nuove istituzioni per l'a.a. 2025-2026 per il successivo esame da parte dell'ANVUR, il NdV correda il parere con la seguente **sintesi della relazione per l'Accreditamento Iniziale**:

Alla luce della documentazione ricevuta e dell'analisi svolta, il Nucleo di Valutazione esprime parere favorevole all'istituzione del corso di laurea, erogato in modalità convenzionale e in lingua inglese, che si configura come corso internazionale in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo. Il corso combina la formazione tradizionale con l'apprendimento della scienza dei dati e delle sue applicazioni e prepara alle nuove figure professionali del settore. Il NdV ha accertato nella riunione del 27 gennaio 2025 la sussistenza degli indicatori di Accreditamento Iniziale.

La presentazione della progettazione risulta completa e coerente. I requisiti di cui all'Allegato A del DM 1154/2021 di trasparenza, docenza, limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio, risorse strutturali, requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS sono rispettati. Per quanto riguarda la valutazione della qualità della didattica e dei servizi studenti di cui all'Allegato C dello stesso DM, il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione fornita sul corso di studio e lo ritiene adeguato.



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

Nucleo di Valutazione

Allegato punto 4
Verbale n. 2/2025 del Nucleo di Valutazione

Tecnologie dei sistemi ristorativi (L-P02)

Relazione per l'Accreditamento Iniziale a.a. 2025-2026

Il Nucleo di Valutazione (NdV), considerata l'attività di revisione progettuale successiva alle proprie considerazioni preliminari espresse il 17 luglio e il 23 settembre 2024 per il corso di laurea nella classe L-P02 dal titolo "Tecnologie dei sistemi ristorativi", proposto dal Dipartimento di Scienze Agrarie, Forestali e Alimentari, ha verificato il possesso dei requisiti previsti dall'art. 4 del DM 1154/2021, agli Allegati A – Requisiti di accreditamento del corso di studio e Allegato C – ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), tenuto conto del Protocollo ANVUR di valutazione dei CdS di nuova istituzione (a.a. 2025-2026) del 26 novembre 2024, ed *esprime parere favorevole all'istituzione e attivazione*.

In particolare, per quanto riguarda i seguenti requisiti di cui all'Allegato A:

a) Trasparenza

Il NdV ha verificato che il corso di studio ha inserito tutte le informazioni nella banca dati SUA-CdS, sezioni "Amministrazione" e "Qualità".

b) Requisiti di docenza

I requisiti di docenza sono monitorati e verificati dalla Vicerettrice alla didattica e dall'ufficio competente della Direzione Didattica, con riferimento sia alla numerosità del corpo docente, sia alle caratteristiche dei docenti di riferimento. Per il corso di nuova istituzione nella scheda SUA-CdS del corso di studio sono indicati 4 docenti di riferimento (4 PA).

c) Limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio

Il NdV ha preso atto del controllo effettuato automaticamente tramite la banca dati SUA-CdS.

d) Risorse strutturali

Il NdV ha verificato i documenti sugli spazi disponibili per il corso di studio di nuova istituzione presso il Dipartimento di Scienze Agrarie, Forestali e Alimentari e la Scuola di Agraria e Medicina Veterinaria (SAMEV) nel Campus di Grugliasco, elencati nel quadro B4 della scheda SUA-CdS (aule, laboratori, sale studio, biblioteche), e li ritiene adeguati per quantità e funzionalità, anche tenuto conto degli altri corsi di studio che si avvalgono delle medesime strutture.

e) Requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS

Il sistema di AQ dell'Ateneo prevede per l'intera offerta formativa, e garantisce anche per i corsi di nuova istituzione, la puntuale produzione dei documenti dei processi AVA, tra cui la rilevazione delle opinioni degli studenti, coordinata dal Presidio della Qualità che organizza inoltre le attività di monitoraggio e riesame svolte dai singoli corsi, nonché l'opinione dei laureandi e dei laureati, rilevata tramite

Università degli Studi di Torino

Nucleo di Valutazione
Via Verdi 8 - 10124 Torino (TO)
Mail nucleo-valutazione@unito.it



UNIVERSITÀ
DI TORINO

il consorzio Almalaurea, come riportato nel quadro D della scheda SUA-CdS. La compilazione della scheda SUA-CdS è monitorata dall'ufficio Offerta Formativa della Direzione Didattica.

Per quanto riguarda l'Allegato C, ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione progettuale fornita e nella scheda SUA-CdS relativamente all'analisi della domanda, del contesto e consultazione delle parti interessate e alla coerenza e chiarezza del risultante progetto formativo, alla centralità degli studenti e delle attività di orientamento; alle iniziative di promozione della dimensione internazionale, all'adeguatezza delle risorse (di docenza, personale di supporto, servizi, strutture). La capacità di miglioramento dell'organizzazione didattica è garantita dall'assetto organizzativo del Dipartimento e dall'attività del Presidio della Qualità e degli uffici che supportano il processo di AQ della didattica in Ateneo.

Ai fini dell'inserimento del parere favorevole sull'istituzione all'interno della banca dati ministeriale delle proposte di nuove istituzioni per l'a.a. 2025-2026 per il successivo esame da parte dell'ANVUR, il NdV correda il parere con la seguente **sintesi della relazione per l'Accreditamento Iniziale**:

Alla luce della documentazione ricevuta e dell'analisi svolta, il Nucleo di Valutazione esprime parere favorevole all'istituzione del corso di laurea professionalizzante in quanto si propone di rispondere a precise esigenze di stakeholder del mondo agro-alimentare e della ristorazione, invece dall'attuale offerta formativa. Il NdV ha accertato nella riunione del 27 gennaio 2025 la sussistenza degli indicatori di Accreditamento Iniziale.

La presentazione della progettazione risulta completa e coerente. I requisiti di cui all'Allegato A del DM 1154/2021 di trasparenza, docenza, limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio, risorse strutturali, requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS sono rispettati. Per quanto riguarda la valutazione della qualità della didattica e dei servizi studenti di cui all'Allegato C dello stesso DM, il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione fornita sul corso di studio e lo ritiene adeguato.



Osteopatia (L/SNT4)

Relazione per l'Accreditamento Iniziale a.a. 2025-2026

Il Nucleo di Valutazione (NdV), considerata l'attività di revisione progettuale successiva alle proprie considerazioni preliminari espresse il 17 luglio e il 30 ottobre 2024 per il corso di laurea nella classe L/SNT4 dal titolo "Osteopatia", proposto dal Dipartimento di Neuroscienze "Rita Levi Montalcini", ha verificato il possesso dei requisiti previsti dall'art. 4 del DM 1154/2021, agli Allegati A – Requisiti di accreditamento del corso di studio e Allegato C – ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), tenuto conto del Protocollo ANVUR di valutazione dei CdS di nuova istituzione di area sanitaria (a.a. 2025-2026) del 17 gennaio 2025, ed *esprime parere favorevole all'istituzione e attivazione.*

In particolare, per quanto riguarda i seguenti requisiti di cui all'Allegato A:

a) Trasparenza

Il NdV ha verificato che il corso di studio ha inserito tutte le informazioni nella banca dati SUA-CdS, sezioni "Amministrazione" e "Qualità".

b) Requisiti di docenza

I requisiti di docenza sono monitorati e verificati dalla Vicerettrice alla didattica e dall'ufficio competente della Direzione Didattica, con riferimento sia alla numerosità del corpo docente, sia alle caratteristiche dei docenti di riferimento. Per il corso di nuova istituzione nella scheda SUA-CdS sono indicati 4 docenti di riferimento, di cui 2 professori di ruolo (2PA) e 2 RD, e 1 tutor. Sono previste 3 figure specialistiche.

c) Limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio

Il NdV ha preso atto del controllo effettuato automaticamente tramite la banca dati SUA-CdS.

d) Risorse strutturali

Il NdV ha verificato i documenti sugli spazi disponibili per il corso di studio di nuova istituzione presso il Dipartimento di Neuroscienze e il Polo di Medicina di Torino, elencati nel quadro B4 della scheda SUA-CdS (aule, laboratori, sale studio, biblioteche) e nel Documento di progettazione, e li ritiene adeguati per quantità e funzionalità, anche tenuto conto degli altri corsi di studio che si avvalgono delle medesime strutture.

e) Requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS

Il sistema di AQ dell'Ateneo prevede per l'intera offerta formativa, e garantisce anche per i corsi di nuova istituzione, la puntuale produzione dei documenti dei processi AVA, tra cui la rilevazione delle opinioni degli studenti, coordinata dal Presidio della Qualità che organizza inoltre le attività di monitoraggio e riesame



svolte dai singoli corsi, nonché l'opinione dei laureandi e dei laureati, rilevata tramite il consorzio Almalaurea, come riportato nel quadro D della scheda SUA-CdS. La compilazione della scheda SUA-CdS è monitorata dall'ufficio Offerta Formativa della Direzione Didattica.

Per quanto riguarda l'Allegato C, ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione progettuale fornita e nella scheda SUA-CdS relativamente all'analisi della domanda, del contesto e consultazione delle parti interessate e alla coerenza e chiarezza del risultante progetto formativo, alla centralità degli studenti e delle attività di orientamento; alle iniziative di promozione della dimensione internazionale, all'adeguatezza delle risorse (di docenza, personale di supporto, servizi, strutture). La capacità di miglioramento dell'organizzazione didattica è garantita dall'assetto organizzativo del Dipartimento e dall'attività del Presidio della Qualità e degli uffici che supportano il processo di AQ della didattica in Ateneo.

Ai fini dell'inserimento del parere favorevole sull'istituzione all'interno della banca dati ministeriale delle proposte di nuove istituzioni per l'a.a. 2025-2026 per il successivo esame da parte dell'ANVUR, il NdV correda il parere con la seguente **sintesi della relazione per l'Accreditamento Iniziale**:

Alla luce della documentazione ricevuta e dell'analisi svolta, il Nucleo di Valutazione esprime parere favorevole all'istituzione del corso di laurea sanitaria, che risponde all'esigenza di formare una nuova figura professionale del servizio sanitario sia pubblico sia privato dotata di una preparazione in campo osteopatico, emersa nelle consultazioni svolte dal Ministero della Salute e dal Dipartimento. Il corso, erogato in modalità convenzionale e in italiano, ha l'obiettivo di formare professionisti che svolgono interventi di prevenzione e mantenimento della salute attraverso il trattamento osteopatico. Il NdV ha accertato nella riunione del 27 gennaio 2025 la sussistenza degli indicatori di Accreditamento Iniziale.

La presentazione della progettazione risulta completa e coerente. I requisiti di cui all'Allegato A del DM 1154/2021 di trasparenza, docenza, limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio, risorse strutturali, requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS sono rispettati. Per quanto riguarda la valutazione della qualità della didattica e dei servizi studenti di cui all'Allegato C dello stesso DM, il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione fornita sul corso di studio e lo ritiene adeguato.



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

Scienze delle professioni sanitarie tecniche assistenziali (LM/SNT3)

Relazione per l'Accreditamento Iniziale a.a. 2025-2026

Il Nucleo di Valutazione (NdV), considerata l'attività di revisione progettuale successiva alle proprie considerazioni preliminari espresse il 17 luglio e il 23 settembre 2024 per il corso di laurea magistrale nella classe LM/SNT3 dal titolo "Scienze delle professioni sanitarie tecniche assistenziali", proposto dal Dipartimento di Scienze Chirurgiche, ha verificato il possesso dei requisiti previsti dall'art. 4 del DM 1154/2021, agli Allegati A – Requisiti di accreditamento del corso di studio e Allegato C – ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), tenuto conto del Protocollo ANVUR di valutazione dei CdS di nuova istituzione di area sanitaria (a.a. 2025-2026) del 17 gennaio 2025, ed *esprime parere favorevole all'istituzione e attivazione*.

In particolare, per quanto riguarda i seguenti requisiti di cui all'Allegato A:

a) Trasparenza

Il NdV ha verificato che il corso di studio ha inserito tutte le informazioni nella banca dati SUA-CdS, sezioni "Amministrazione" e "Qualità".

b) Requisiti di docenza

I requisiti di docenza sono monitorati e verificati dalla Vicerettrice alla didattica e dall'ufficio competente della Direzione Didattica, con riferimento sia alla numerosità del corpo docente, sia alle caratteristiche dei docenti di riferimento. Per il corso di nuova istituzione nella scheda SUA-CdS del corso di studio sono indicati 3 docenti di riferimento (3PA) e 1 tutor. Sono previste 3 figure specialistiche.

c) Limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio

Il NdV ha preso atto del controllo effettuato automaticamente tramite la banca dati SUA-CdS.

d) Risorse strutturali

Il NdV ha verificato i documenti sugli spazi disponibili per il corso di studio di nuova istituzione presso il Polo di Medicina di Torino e la Dental School, elencati nel quadro B4 della scheda SUA-CdS e nel Documento di progettazione (aule, laboratori, sale studio, biblioteche), e li ritiene adeguati per quantità e funzionalità, anche tenuto conto degli altri corsi di studio che si avvalgono delle medesime strutture.

e) *Requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS*

Il sistema di AQ dell'Ateneo prevede per l'intera offerta formativa, e garantisce anche per i corsi di nuova istituzione, la puntuale produzione dei documenti dei processi AVA, tra cui la rilevazione delle opinioni degli studenti, coordinata dal Presidio della Qualità che organizza inoltre le attività di monitoraggio e riesame svolte dai singoli corsi, nonché l'opinione dei laureandi e dei laureati, rilevata tramite il consorzio Almalaurea, come riportato nel quadro D della scheda SUA-CdS. La compilazione della scheda SUA-CdS è monitorata dall'ufficio Offerta Formativa della Direzione Didattica.

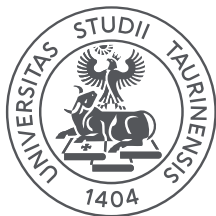
Per quanto riguarda l'Allegato C, ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione progettuale fornita e nella scheda SUA-CdS relativamente all'analisi della domanda, del contesto e consultazione delle parti interessate e alla coerenza e chiarezza del risultante progetto formativo, alla centralità degli studenti e delle attività di orientamento; alle iniziative di promozione della dimensione internazionale, all'adeguatezza delle risorse (di docenza, personale di supporto, servizi, strutture). La capacità di miglioramento dell'organizzazione didattica è garantita dall'assetto organizzativo del Dipartimento e dall'attività del Presidio della Qualità e degli uffici che supportano il processo di AQ della didattica in Ateneo.

Ai fini dell'inserimento del parere favorevole sull'istituzione all'interno della banca dati ministeriale delle proposte di nuove istituzioni per l'a.a. 2025-2026 per il successivo esame da parte dell'ANVUR, il NdV correda il parere con la seguente **sintesi della relazione per l'Accreditamento Iniziale**:

Alla luce della documentazione ricevuta e dell'analisi svolta, il Nucleo di Valutazione esprime parere favorevole all'istituzione del corso di laurea magistrale sanitaria in quanto si ripropone di rispondere all'esigenza, emersa nelle consultazioni con le parti sociali, di una nuova figura professionale orientata ad un approccio multidisciplinare nella gestione e presa in carico dei pazienti nel settore sanitario della prevenzione.

Il NdV ha accertato nella riunione del 27 gennaio 2025 la sussistenza degli indicatori di Accreditamento Iniziale.

La presentazione della progettazione risulta completa e coerente. I requisiti di cui all'Allegato A del DM 1154/2021 di trasparenza, docenza, limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio, risorse strutturali, requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS sono rispettati. Per quanto riguarda la valutazione della qualità della didattica e dei servizi studenti di cui all'Allegato C dello stesso DM, il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione fornita sul corso di studio e lo ritiene adeguato.



Psicologia dello sport e dell'attività motoria (LM-51 R)

Relazione per l'Accreditamento Iniziale a.a. 2025-2026

Il Nucleo di Valutazione (NdV), considerata l'attività di revisione progettuale successiva alle proprie considerazioni preliminari espresse il 17 luglio e il 23 settembre 2024 per il corso di laurea magistrale nella classe LM-51 R dal titolo "Psicologia dello sport e dell'attività motoria", proposto dal Dipartimento di Psicologia, ha verificato il possesso dei requisiti previsti dall'art. 4 del DM 1154/2021, agli Allegati A – Requisiti di accreditamento del corso di studio e Allegato C – ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), tenuto conto del Protocollo ANVUR di valutazione dei CdS di nuova istituzione (a.a. 2025-2026) del 26 novembre 2024, ed *esprime parere favorevole all'istituzione e attivazione*.

In particolare, per quanto riguarda i seguenti requisiti di cui all'Allegato A:

a) Trasparenza

Il NdV ha verificato che il corso di studio ha inserito tutte le informazioni nella banca dati SUA-CdS, sezioni "Amministrazione" e "Qualità".

b) Requisiti di docenza

I requisiti di docenza sono monitorati e verificati dalla Vicerettrice alla didattica e dall'ufficio competente della Direzione Didattica, con riferimento sia alla numerosità del corpo docente, sia alle caratteristiche dei docenti di riferimento. Per il corso di nuova istituzione nella scheda SUA-CdS del corso di studio sono indicati 6 docenti di riferimento (1 PO e 5 PA).

c) Limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio

Il NdV ha preso atto del controllo effettuato automaticamente tramite la banca dati SUA-CdS.

d) Risorse strutturali

Il NdV ha verificato i documenti sugli spazi disponibili per il corso di studio di nuova istituzione presso il Dipartimento di Psicologia, elencati nel quadro B4 della scheda SUA-CdS (aule, laboratori, sale studio, biblioteche), e li ritiene adeguati per quantità e funzionalità, anche tenuto conto degli altri corsi di studio che si avvalgono delle medesime strutture.

e) Requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS

Il sistema di AQ dell'Ateneo prevede per l'intera offerta formativa, e garantisce anche per i corsi di nuova istituzione, la puntuale produzione dei documenti dei processi AVA, tra cui la rilevazione delle opinioni degli studenti, coordinata dal Presidio della Qualità che organizza inoltre le attività di monitoraggio e riesame svolte dai singoli corsi, nonché l'opinione dei laureandi e dei laureati, rilevata tramite il consorzio Almalaurea, come riportato nel quadro D della scheda SUA-CdS. La compilazione della scheda SUA-CdS è monitorata dall'ufficio Offerta Formativa della Direzione Didattica.

Per quanto riguarda l'Allegato C, ambito D (Qualità della didattica e dei servizi agli studenti), il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione progettuale fornita e nella scheda SUA-CdS relativamente all'analisi della domanda, del contesto e consultazione delle parti interessate e alla coerenza e chiarezza del risultante progetto formativo, alla centralità degli studenti e delle attività di orientamento; alle iniziative di promozione della dimensione internazionale, all'adeguatezza delle risorse (di docenza, personale di supporto, servizi, strutture). La capacità di miglioramento dell'organizzazione didattica è garantita dall'assetto organizzativo del Dipartimento e dall'attività del Presidio della Qualità e degli uffici che supportano il processo di AQ della didattica in Ateneo.

Ai fini dell'inserimento del parere favorevole sull'istituzione all'interno della banca dati ministeriale delle proposte di nuove istituzioni per l'a.a. 2025-2026 per il successivo esame da parte dell'ANVUR, il NdV correda il parere con la seguente **sintesi della relazione per l'Accreditamento Iniziale**:

Alla luce della documentazione ricevuta e dell'analisi svolta, il Nucleo di Valutazione esprime parere favorevole all'istituzione del corso di laurea magistrale ad accesso programmato. Il corso, erogato in modalità convenzionale e in italiano, è volto alla creazione di figure professionali esperte nell'ottimizzazione delle risorse psicologiche connesse alla prestazione sportiva, rispondendo a specifiche esigenze espresse dal mercato del lavoro e alla richiesta di promozione del benessere psicofisico e psicosociale non solo in ambito sportivo. Il NdV ha accertato nella riunione del 27 gennaio 2025 la sussistenza degli indicatori di Accreditamento Iniziale.

La presentazione della progettazione risulta completa e coerente. I requisiti di cui all'Allegato A del DM 1154/2021 di trasparenza, docenza, limiti alla parcellizzazione delle attività didattiche e alla diversificazione dei corsi di studio, risorse strutturali, requisiti per l'Assicurazione di Qualità del CdS sono rispettati. Per quanto riguarda la valutazione della qualità della didattica e dei servizi studenti di cui all'Allegato C dello stesso DM, il NdV ha analizzato con attenzione quanto riportato nella documentazione fornita sul corso di studio e lo ritiene adeguato.

3. Sperimentazione applicata limitatamente a due Poli

Nelle interviste di gruppo le riflessioni si sono spesso focalizzate sulla sperimentazione parziale del modello a due soli Poli, definito dai partecipanti modello ibrido o modello monco. Su tale punto il parere è stato pressoché unanime. Il modello ibrido non convince. E' diffusa la percezione degli intervistati che la sperimentazione nei due Poli, generando una **situazione ibrida, stia creando una situazione di stallo oltreché una crisi identitaria**, operando nell'ambito dei due modelli organizzativi.

La permanenza di Direzioni di Competenza a fianco di Direzioni di Polo crea difficoltà nel **ricostruire la catena dei processi**. Si percepisce il rischio della frammentazione, dell'isolamento e di mancati obiettivi comuni o ancora di duplicazione dei processi o rallentamento degli stessi.

Più volte è stato riportato il confronto con la riorganizzazione avvenuta nel 2017: narrata come faticosa e lenta ma chiara nella sua direzione e finalità di standardizzazione.

In diversi interventi è stata richiamata l'importanza di **standardizzare le procedure** per evitare che, a tendere, si possa perdere l'omogeneità gestionale raggiunta faticosamente con la riorganizzazione precedente.

4. Importanza relazioni personali e competenze

Il tema delle relazioni è già stato affrontato nella prima dimensione ma è ritornato con diverse sfumature nel corso delle interviste. In particolare si è riflettuto sull'importanza delle **relazioni personali** rispetto alle competenze. Ancora una volta è emerso il naturale confronto con la riorganizzazione precedente e quella attuale; in particolare il confronto è stato più volte richiamato dalle persone che hanno avuto modo di vivere in prima persona diverse modifiche organizzative prima di quella attuale. A detta di alcuni non sempre UnitoFutura ha tenuto in **considerazione le competenze e i risultati maturati a seguito di RIO2017** e non sembra esserci stato, secondo alcuni rispondenti, un **piano di formazione in accompagnamento**. Il cambio di ruolo potrebbe generare una perdita di competenze e di relazioni personali costruite nel tempo.

Preoccupa l'assunzione di responsabilità su processi per i quali non si sia ancora maturato la conoscenza tecnica e un **livello di competenze adeguato rispetto al ruolo rivestito**, in particolare è stato rimarcato il tema delle responsabilità rispetto alle figure non EP.

Le relazioni personali e la fiducia, in taluni casi, hanno dovuto colmare i gap di competenze (ci si è affidati al collega esperto o alla fiducia riposta nella competenza altrui). Sembra messo a sistema il fattore della “buona volontà”, indipendentemente dal ruolo della persona: questo potrebbe mettere a rischio l'Amministrazione. In aggiunta, un approccio basato sulla disponibilità delle persone sta arrecando, a volte, un clima di stress lavorativo elevato. In qualche occasione, sembra prevalere l'importanza delle competenze relazionali (legate alla capacità di relazione) rispetto a come si agisce e si sviluppano le competenze specialistiche.

In alcuni commenti è stato suggerito di **investire ulteriormente sulla formazione del personale e sulle nuove professionalità**, anche tramite la creazione di task force di Polo competente per materia (ad es. i contratti) affinché vi siano delle figure che possano seguire l'intero l'iter senza buchi nel sistema o rallentamenti nei processi molto delicati e da espletare in tempi brevi.

5. Programmazione del personale

Anche alla luce del quesito specifico previsto nel questionario, nelle interviste si è tornati sulla possibilità di **programmare il personale da parte della Direzione di Polo**.

Sia il personale docente che il Personale Tecnico-Amministrativo auspica che il Dirigente di Polo abbia la possibilità di gestire realmente i punti organico del PTA, affinché il Polo ne possa trarre beneficio, nonostante continui ad emergere la problematica del **reclutamento** e gli spostamenti delle persone tra aree/poli/differenti.

Vi è il timore che non sia stato preso in considerazione un monitoraggio del carico lavorativo di ogni Polo nel confronto con gli altri e si auspica, quindi, che la **programmazione del personale diventi un processo coordinato e monitorato**.

Le stesse Direzioni centrali temono di essere messe in secondo piano rispetto alle esigenze di organico o comunque evidenziano timori rispetto alla gestione dei punti organico diversificata.

6. Ottimizzazione dei processi

In continuità con il punto precedente (punti organico e personale) diversi sono stati gli interventi relativi alla necessità di ottimizzare i processi.

E' percezione diffusa che i processi non siano stati del tutto mappati, generando - in alcuni contesti - una situazione di "incertezza dell'utenza" e dei lavoratori/lavoratrici coinvolti. E' necessario, quindi, completare la **definizione dei processi**: in particolare, viene sollevato come siano mancati il monitoraggio, l'analisi dei processi, la disponibilità di un mansionario per il Dirigente di Polo ed il passaggio di consegne allo stesso.

Un'autoregolazione dei processi senza la dovuta formalizzazione non viene intesa come una pratica organizzativa auspicabile, in particolare in un grande Ateneo. Occorrono interventi sia sull'**ottimizzazione e semplificazione** degli stessi (si pensi all'attuale tempistica delle missioni e delle RdA, che spesso non sono allineate con le necessità della ricerca e della didattica) sia sulle specificità dei contesti (tanto da permettere un margine di personalizzazione), anche nell'intento di favorire la risoluzione di problematiche preesistenti alla sperimentazione.

E' emersa l'assenza - in alcune Direzioni - di **responsabili di processo** piuttosto che di persone che abbiano un ingaggio a migliorare i processi. Pertanto, secondo alcuni intervistati, si potrebbe valutare una riconoscibilità, un incarico/ruolo al Coordinatore Funzionale nell'allineare l'attività dei soggetti coinvolti in un processo, anche attraverso leve di performance.

7. Benessere organizzativo e personale

Il tema del benessere delle persone e dei nessi con il benessere organizzativo è stato affrontato in tutti i FG.

In continuità con le dimensioni già richiamate, i partecipanti hanno avanzato la possibile **relazione tra il benessere personale, la retribuzione del lavoro svolto, gli strumenti messi a disposizione, la chiarezza nelle procedure previste e i carichi di responsabilità.**

Diversi sono stati gli interventi volti a sottolineare come il benessere personale non sembra essere stato preso in considerazione nei processi di riorganizzazione avviati negli anni (in alcuni casi si è tornati sulla risposta fornita nel questionario).

Il piano di comunicazione della sperimentazione, secondo alcuni, ha coinvolto solo le figure apicali e non tutto il personale UniTo.

Il concetto di benessere organizzativo viene letto da alcuni come maggior efficienza del sistema e non necessariamente è percepito in connessione al benessere personale. Secondo alcuni rispondenti occorrerà concedere il tempo al personale di digerire una riorganizzazione e sostenerla ma contestualmente occorrerà **verificarne i processi, le programmazioni e la sostenibilità degli stessi.** Senza questi elementi, in molti hanno esplicitamente espresso un senso di malessere organizzativo e personale e livelli alti di stress.

8. Direzione di Polo (punti a favore, criticità emerse e nessi con le direzioni centrali)

Elemento nevralgico rispetto alla riorganizzazione in atto è la presenza della Direzione di Polo. Più volte è stato rimarcato sia dalle moderatrici del FG, sia dai partecipanti stessi, che i commenti riportati non andavano intesi come giudizi rispetto all'operato delle persone attualmente in carica come Dirigenti di Polo ma in riferimento alla **presenza della Direzione di Polo all'interno del modello organizzativo UniTo**.

I numerosi interventi dei partecipanti sul tema hanno reso necessaria una riaggregazione della dimensione in sottodimensioni, dividendo tra:

- **punti a favore** della Direzione di Polo, es. dialogo diretto all'interno dei poli, ponte con gli uffici centrali, migliore flusso di notizie e informazioni, facilitazione delle relazioni con l'azienda ospedaliera e in situazioni emergenziali, struttura organizzativa pensata per dare risposte più efficaci in quanto vicine e calibrate sui bisogni specifici.
- **criticità** emerse tra Poli e Direzioni centrali, es. questioni amministrativo-gestionali, competenze e tempo insufficiente per gestire tutte le questioni irrisolte, condizioni in cui dovrà operare il Dirigente di Polo e quali strumenti specifici per agire, capacità di cogliere le sfide da parte delle direzioni centrali, possibile nascita di "piccoli Atenei" dentro un grande Ateneo.

Si rinvia per l'analisi di quanto emerso alla lettura delle pagg. 114 e 115 del Report

9. Problematiche legate al limitato numero di Dirigenti

Durante i FG è più volte emerso il tema connesso al prosieguo della sperimentazione e le criticità connesse rispetto al numero dei Dirigenti possibili in UniTo.

La sperimentazione è stata definita monca e le direzioni a scavalco o su poli tra loro distanti sembrano creare notevoli perplessità. La **dirigenza a scavalco crea grande affaticamento** al Dirigente coinvolto e agli staff annessi. Rischia di diventare un disservizio. Il modello non è sostenibile con il rischio di disperdere le energie del Dirigente.

Il timore, dato che il numero dei Dirigenti non può essere aumentato, è la possibile carenza dirigenziale nella sede centrale. Si rischia di confermare una scelta lontana dall'**attenzione al benessere delle persone e dell'organizzazione**.

Sebbene alcuni sostengono l'operazione, l'auspicio è che qualsiasi modifica organizzativa non prescinda dalle risorse impiegate. Secondo alcuni, se si potesse contare su 15 Dirigenti il modello sarebbe ineccepibile. Con le risorse attuali, pensare, ad esempio, che il Dirigente della didattica debba seguire anche altre cose è impensabile. L'Area Didattica, così come altre Direzioni, richiede una specificità altissima, con rapporti anche molto delicati con il Ministero. Secondo alcuni creare direzioni molto ampie, accorpando le specificità è controproducente dal punto di vista della gestione. **Le Aree sono state considerate dai più di notevole importanza.**

10. Criticità e dubbi rispetto al nuovo modello

Alcuni interventi emersi nei FG hanno riguardato i tempi e il processo di accompagnamento alla sperimentazione in corso o le criticità connesse a procedure non definite inizialmente. Più volte è emerso un confronto con la RIO2017. A detta di alcuni **la sperimentazione è arrivata in un momento inopportuno**: vi era un affaticamento estremo legato alla gestione dei **fondi PNRR** ed eccellenze, il **nuovo modello AVA** e altre attività importanti che hanno coinvolto buona parte della popolazione UniTo. In quel momento così delicato, a detta di molti, pare non esserci stato alcun accompagnamento amministrativo graduale.

E' mancata una sperimentazione di Polo con degli strumenti, mission e procedure chiare. Inoltre si sono generati due passi diversi all'interno dello stesso Ateneo. I collegi che non sono strutturati nei Poli in sperimentazione hanno avuto poca percezione del cambiamento e del nuovo assetto organizzativo.

Ulteriore elemento riportato da molti è che si tratta di una sperimentazione ma manca ad oggi di **obiettivi misurabili**. Dai confronti con la RIO2017, diversi si aspettavano che si potessero mantenere le cose che funzionavano e limare ciò che ancora non funzionava. Bastava un ultimo sforzo ("un ultimo miglio avrebbe convinto anche i più stanchi").

Ad una parte degli intervistati, inoltre, non sono chiari i **nessi tra gli obiettivi e le sfide che l'Ateneo dovrà affrontare** (inverno demografico, Intelligenza artificiale etc.) ed il modello organizzativo in sperimentazione.

11. Chiarezza dei ruoli e Responsabilità

Sono stati molteplici gli interventi che hanno rimarcato il tema della chiarezza dei ruoli, delle responsabilità e dell'importanza delle relazioni interne all'Ateneo.

Tale aspetto è stato affrontato non sempre in modo circoscritto rispetto alla sperimentazione organizzativa in corso (si veda punto 1). Ad oggi si sente la mancanza di una **mappatura delle attività**; a detta di alcuni su alcuni servizi non risponde nessuno o si rischia di rispondere in due. Serve **chiarezza sugli ambiti di responsabilità**. Non è chiaro chi dovrebbe fare un mansionario e se questo sia previsto.

Tra il Personale Tecnico-Amministrativo e i Docenti c'è **poco dialogo e poca conoscenza dei compiti specifici**: bisogna capirsi e parlarsi, altrimenti le esigenze di uno o dell'altro vengono ignorate o alcune richieste rimangono inevase, pena il blocco della ricerca e della didattica (missione, RdA, manutenzione).

Non è chiaro se la riorganizzazione enfatizzi la possibilità di ascoltarsi reciprocamente e di risolvere le criticità storiche con interventi specifici. Se si dovesse andare avanti con la sperimentazione avviata occorre, a detta di molti, **chiarire mansioni, procedure, budget oltre che i ruoli del personale coinvolto**.

Allegato 2 - Dettaglio delle risposte aperte alla domanda “Ci sono ulteriori riflessioni utili a migliorare l’efficacia del modello organizzativo?”

Questo allegato è articolato per:

- Direttrici/Direttori e ViceDirettrici/ViceDirettori Vicari di Dipartimento e di Scuola dei Poli coinvolti (in carica e uscenti) (*Vedi pagg. 121 - 125 Report*)
- Dirigenti e Responsabili I livello - Direzioni di Polo in sperimentazione (*Vedi pagg. 126-128 Report*)
- Direzioni non in sperimentazione (*Vedi pagg. 129 - 141 Report*)

Allegato 3 - Tabella commenti riportati nei campi aperti del questionario, divisi per domanda e livello di accordo

Per ciascuna domanda del questionario, vengono riportati tutti i commenti forniti dai partecipanti, divisi per livello di accordo e ruolo.

(Vedi pagg. 142 - 174 del Report)

Limiti di validità

La rilevazione dei dati presentata nei paragrafi precedenti è stata condotta nel mese di ottobre 2024, a distanza di pochi mesi dall'avvio della sperimentazione. Il **limitato tempo della sperimentazione** non ha permesso a tutti i partecipanti all'indagine di avere esperienza diretta con i cambiamenti previsti dalla sperimentazione. Ciò ha determinato su alcuni quesiti del questionario ad alta strutturazione un ricorso notevole alle risposte neutre.

Le direzioni a scavalco e il fatto che le Direzioni Centrali siano ad oggi investite di ruoli che nell'eventuale prosieguo del modello dovrebbero ricadere sulle Direzioni di Polo, non ha inoltre permesso di indagare completamente tutti gli obiettivi di UnitoFutura, in particolare quelli maggiormente connessi all'innovazione e alle sfide che l'Ateneo dovrà dimostrare di saper cogliere.

Ulteriore **limite di validità è connesso alla possibilità di avere una base empirica su cui tornare più volte**, relativamente alla parte dell'indagine a bassa strutturazione svolta tramite interviste di gruppo.

In ultimo, il tempo limitato entro il quale si è progettata, erogata e divulgata la presente ricerca è di fatto un limite di contesto di cui occorre tenere conto.

E' metodologicamente assodato che nella ricerca empirica occorrerebbe avere la possibilità di costruire gli strumenti di rilevazione e avviarne una **fase di pre testing** prima di passare alla rilevazione valida, controllando ove possibile gli indici di affidabilità dei quesiti e perfezionando, a più livelli, il processo di rilevazione dati sulla base delle specifiche del target campione e dei sottotarget previsti.

Alla luce dei sopra citati limiti di validità, il presente report va inteso come **punto di partenza per individuare prime tendenze, percezioni e vissuti in riferimento al tema della riorganizzazione in corso**. Il documento non ha finalità confermative o valutative, ma esplorative.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



UNIVERSITÀ
DI TORINO