



**NUCLEO DI VALUTAZIONE
del
POLITECNICO DI TORINO**

*ESTRATTO DELLA RELAZIONE ANNUALE
DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE 2017*

*APPROVATA NELLA RIUNIONE
DEL 22 SETTEMBRE 2017*

Sezione: 2. Valutazione della performance

Valutazione della performance

Coerentemente con quanto indicato già nell'analisi delle Relazioni svolta nel 2016, l'ANVUR si aspetta dai NdV una rendicontazione critica che si soffermi in modo analitico sugli argomenti indicati e che faccia riferimento a quando relazionato lo scorso anno in un'ottica pluriennale (evitando cioè di ripercorrere ragionamenti già esposti nella versione precedente). Nel Sistema Nazionale di Valutazione della Performance del comparto, infatti, i NdV ricoprono un ruolo fondamentale grazie alla loro posizione di valutatori interni-esterni, che gli consente di cogliere fattori di ostacolo e di successo, specifici e generali, relativamente alla gestione della performance negli atenei statali.

Valutazione della performance

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

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

Nel corso degli ultimi anni il Politecnico ha impostato un percorso organico di sviluppo e di evoluzione dei processi di monitoraggio della performance, che ha portato ad una progressiva estensione della valutazione a tutte le strutture ed a tutto il personale dell'ateneo, su due direttrici:

- il ciclo della performance è diventato lo strumento con il quale ciascuna componente organizzativa e ciascuna persona viene valutata (in progressiva estensione, tutto il personale coinvolto dal 2017)*
- il ciclo della performance è diventato lo strumento di valutazione sulla base del quale dal 2017 vengono erogate tutte le forme di incentivazione (fondi contrattuali B,C,D, EP e trattamento accessorio).*

Il Nucleo rileva che il Politecnico di Torino anche nel 2016 ha continuato il percorso di affinamento del modello del proprio Ciclo della Performance ed estensione della sua applicazione, per integrarlo e strutturare maggiormente i legami tra pianificazione strategica e pianificazione operativa e calare in modo più mirato le tipologie di obiettivi sulla nuova organizzazione.

A fine 2016, a seguito dell'analisi puntuale del Piano Integrato 2016 del Politecnico, l'Anvur ha identificato punti di forza e spunti di miglioramento per ottimizzare il percorso di programmazione e pianificazione.

Integrando gli spunti provenienti dall'Anvur, è stata posta particolare attenzione a:

- garantire massime sinergie possibili tra ciclo della pianificazione strategica, ciclo del bilancio e ciclo della performance. Si è posta particolare attenzione alla fasatura anche temporale dei diversi processi e gli obiettivi per il personale dirigenziale o responsabile di strutture di 1° livello sono stati concepiti insieme al bilancio di previsione;*
- permettere l'integrazione tra ciclo della performance e prevenzione della corruzione: la mappatura del rischio, basata sull'analisi dei processi, è stato uno spunto per definire obiettivi legati ad azioni di prevenzione della corruzione o di trasparenza;*
- garantire la rispondenza alla necessità di costruire un documento integrato come da linee guida dell'Anvur, ma rimandando ad un allegato con i contenuti di dettaglio relativi a anticorruzione e trasparenza, necessari per ottemperare alle prescrizioni dell'ANAC.*

Più in generale, merita sottolineare come il sistema del Politecnico, al di là delle esigenze normative, si prefigga l'obiettivo fondamentale di rispondere in modo adeguato alle esigenze di pianificazione e di valutazione dell'Ateneo, che ha visto, nel corso degli ultimi anni, il progressivo coinvolgimento di tutto il personale tecnico ed amministrativo nei processi di valutazione.

Nel documento ANVUR era stata segnalata anche la necessità sviluppare maggiormente l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria.

Si segnala come il processo di pianificazione degli obiettivi ai fini del Ciclo della Performance avvenga tenendo ben presenti le linee di Bilancio e l'allocatione preventiva delle risorse, con una tempistica coerente con i tempi di definizione del Bilancio di Previsione.

Il modello di obiettivi POLITO fa leva su diverse tipologie di obiettivi, di cui quelli di efficienza sono solo una parte. In presenza di una situazione di bilancio molto solida, la maggior parte degli obiettivi presenti nel piano 2016 non erano focalizzati in modo prioritario a risultati di efficienza ma piuttosto di efficacia, di qualità del servizio e di customer satisfaction.

Nel piano 2017 è stata prevista una maggior correlazione degli obiettivi della direzione generale e del primo livello organizzativo con le linee di bilancio, fortemente correlate agli obiettivi del piano strategico Orizzonte 2020 e, ove opportuno, l'indicazione agli obiettivi delle risorse associate e dei target attesi.

Nel Piano 2017 sono stati rafforzati i legami e le integrazioni tra le diverse sezioni del documento, tra le diverse tipologie di obiettivi, attraverso la correlazione tra obiettivi e organizzazione / ruoli nonché tra indicatori e target previsti. In ottica di maggiore chiarezza del piano e per rafforzare ulteriormente il legame tra strategia ed operatività, si è proceduto a varie azioni tra cui:

o Inserire classificazione degli obiettivi che permetta di assegnarli, nei casi coerenti, con:

- le azioni di assicurazione della qualità AQ*
- le linee di bilancio*
- le azioni di prevenzione della corruzione / rischio più generico*
- le azioni di miglioramento del benessere organizzativo*

o rafforzare i meccanismi di cascading:

- obiettivo -> obiettivo strategico -> priorità strategica -> linea di budget (Rettore)*

Sono state avviate varie azioni tra cui:

- inserire gli indicatori i target e le soglie relativi agli obiettivi*
- inserire l'organigramma e link a organigramma online*
- inserire lo schema della scheda obiettivi nel Sistema*
- inserire su SIP una sezione di "consultazione" di tutti gli obiettivi accessibile a tutti i soggetti coinvolti nella PRFC (valutatori e valutati)*

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

A partire dal 2014 l'Ateneo, nell'ambito del progetto Good Practice, ha avviato un protocollo di rilevazione dei processi e attività attraverso cui attivare alcune azioni gestionali/ organizzative (analisi dei carichi di lavoro, stato del dimensionamento delle strutture, coperture funzionali sui processi,...).

L'analisi svolta ha portato alla definizione di oltre 250 attività raggruppate in 24 Aree e 9 Ambiti e la relativa mappatura sulle risorse dell'Ateneo. L'obiettivo in corso di evoluzione è l'applicazione dell'analisi svolta al catalogo dei servizi erogati dall'Ateneo (mappa dei servizi) e l'integrazione con le rilevazioni di soddisfazione svolte in Ateneo (Good Practice) per determinare e monitorare l'efficacia dei servizi resi.

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

La performance organizzativa prevede la definizione ed assegnazione di obiettivi a intere componenti dell'organizzazione (Amministrazione e Distretti Dipartimentali) al fine di favorire la collaborazione trasversale tra strutture in linea con le strategie dell'Ateneo.

In questo quadro sono quindi stati definiti gli obiettivi progettuali/innovativi per la misurazione della performance organizzativa e individuati i relativi indicatori per intere componenti organizzative, per favorire la collaborazione di tutte le persone coinvolte verso obiettivi comuni.

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

Come indicato nel Sistema, gli obiettivi di risultato della performance organizzativa (quantitativi e qualitativi) sono correlati anche alla misurazione - in capo ai responsabili delle strutture dell'Amministrazione - della soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati, elemento che permette di completare e migliorare la valutazione per eventuali indicatori qualitativi la cui misurazione non sia oggettivamente quantificabile.

Si ritiene che il sistema degli obiettivi sia in grado di rappresentare e guidare le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato. Sono chiari i diversi tipi di obiettivi e coerenti con le finalità di realizzazione di nuovi beni e servizi, di miglioramento dell'efficacia, di miglioramento dell'efficienza di un processo, di miglioramento dei comportamenti per indirizzare i valori dell'organizzazione.

Gli obiettivi sono efficacemente ricondotti a due sottocategorie:

- *Obiettivi di customer satisfaction, che hanno la finalità di migliorare l'efficacia di uno specifico servizio o di un insieme di servizi mediante azioni che migliorino la percezione degli utenti finali: la loro misurazione può avvenire come output di rilevazioni e indagini di customer satisfaction ad ampio spettro, quali le survey sugli utenti effettuate nell'ambito del Progetto Good Practice (compara indicatori di CS su 26 servizi chiave in circa 30 università italiane) oppure a seguito di rilevazione specifiche effettuate internamente all'Ateneo.*

- *Obiettivi di servizio/processo, che mirano a migliorare l'efficienza di uno specifico servizio o processo incidendo sui costi, sui tempi o sui volumi.*

Dal 2017 è stata inoltre attivata una sperimentazione di "cascading" per gli obiettivi gestionali tra i vari livelli dell'organizzazione, in modo da rafforzare i legami organizzativi, pur riconoscendo e valorizzando le rispettive specificità particolari.

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

La definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali avviene secondo un processo in cascata a partire dai vertici dell'organizzazione. Il Sistema di misurazione identifica le responsabilità per la definizione degli obiettivi per i diversi ruoli ai vari livelli dell'organizzazione.

A seconda del livello e ruolo che il soggetto ricopre nell'organizzazione viene individuata la numerosità ed il peso degli obiettivi assegnati.

Ad oggi questo modello permette di definire e monitorare obiettivi sia per l'intero Ateneo, sia per strutture organizzative, sia per i singoli, secondo logiche unitarie di assegnazione, valutazione degli obiettivi e conseguente incentivazione (sia fondi contrattuali, sia trattamento accessorio).

Il legame tra la performance organizzativa e la performance individuale è assicurato dalla coerenza tra gli obiettivi organizzativi assegnati alla struttura e gli obiettivi gestionali e progettuali propri della posizione organizzativa. Questo legame è attivo sia per le strutture dell'Amministrazione generale che per le strutture a supporto dell'attività

dipartimentale, con una logica unitaria e coerente.

Occorre finalizzare alcune azioni di miglioramento:

- il processo di valutazione tra valutatore e valutato avviene ancora in modalità non del tutto strutturate e uniformi: è auspicabile una maggiore standardizzazione e il rafforzamento di competenze ad hoc per i valutatori
- il processo di definizione ed accettazione degli obiettivi ha ancora richiesto nel 2016, in vari casi, tempi di convergenza eccessivi col rischio di non rispettare le scadenze concordate e di sovraccaricare gli uffici responsabili del coordinamento del processo: nel prossimo ciclo si dovranno individuare modalità più efficaci per garantire il rispetto dei tempi di definizione di tutti gli obiettivi su tutta l'Amministrazione.

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

Anche per l'anno 2016, l'Ateneo ha mantenuto l'impostazione di un SMVP che tiene conto degli strumenti di misura già previsti dal sistema di controllo generale (di sistema universitario e interno all'Ateneo), con particolare attenzione all'introduzione di un raccordo tra gli stessi.

Ai fini del processo di misurazione e valutazione della performance vengono utilizzati i seguenti strumenti:

- cruscotto di Ateneo
- rilevazione di Customer Satisfaction (nell'ambito del progetto Good Practice):
- mappa dei servizi: nel corso del 2012.

ANVUR ha segnalato nel suo commento sul Piano 2016 che i soli indicatori presenti nel Piano sono quelli del Cruscotto di ateneo, mancando invece gli indicatori relativi agli obiettivi operativi e i connessi target.

Su questa osservazione si segnala come il Politecnico abbia sviluppato un sistema informativo (Sistema Informativo Performance - SIP) a supporto del Ciclo della performance, entrato in esercizio nella primavera del 2016, che permette la gestione informatizzata degli obiettivi, della rendicontazione e della valutazione.

Indicatori e target non sono stati riportati nel documento del piano in quanto considerati elementi di dettaglio dei singoli obiettivi che vengono rappresentati in modo strutturato nel SIP per tutti gli obiettivi di tipo organizzativo (Customer Satisfaction e Servizio e Processo).

Il piano 2017 ha ulteriormente recepito le indicazioni ANVUR chiarendo anche a livello di documenti quali siano i valori target e le soglie da raggiungere per gli obiettivi.

Sulla qualità degli stessi si rimanda ai commenti già effettuati sui punti precedenti della performance organizzativa e individuale.

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

Il Sistema POLITICO è stato rivisto ed integrato nel 2017 per cogliere gli spunti pervenuti dalla Anvur a dicembre 2016. In particolare si sono rafforzati nel sistema gli aspetti metodologici relativi ad una ancora maggiore coerenza della pianificazione con gli esiti delle rilevazioni di soddisfazione degli utenti e sul benessere organizzativo.

La rilevazione del benessere organizzativo, ottenuta tramite questionari online somministrati al personale docente, tecnico amministrativo ed agli studenti, è giunta alla seconda edizione nel 2016. I risultati dei questionari sono diventati parte integrante dei fattori da prendere in considerazione per la definizione di obiettivi di customer satisfaction.

La rilevazione viene attivata su sistemi interni e si sviluppa nell'ambito del progetto Good Practice in modo da permettere di rilevare i dati del Politecnico di Torino e contemporaneamente di poterli paragonare con i dati delle altre circa 30 università partecipanti al progetto che hanno svolto la stessa analisi.

Analogamente, il Politecnico rileva da diversi anni l'efficacia dei servizi erogati dall'Amministrazione (rilevazioni Good Practice su Docenti, Studenti e personale TA): i dati rilevati costituiscono, a seconda dei casi, uno strumento di valutazione su cui basare la primalità, ma anche uno strumento per l'identificazione di punti di attenzione e per la definizione di obiettivi di miglioramento.

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

Storicamente l'Ateneo collabora con il NdV in tutto il processo di pianificazione e gestione della performance. L'Ateneo coinvolge il Nucleo non solo nelle fasi previste dalle norme generali, ma attraverso un percorso costruttivo di confronto e analisi che parte dalla formulazione del piano sino alla condivisione dei contenuti della relazione, in preparazione alla successiva fase di validazione della stessa. Si segnala come questa prassi, oltre a costituire un modello molto positivo di collaborazione, sia diventato uno strumento per accrescere la consapevolezza e la qualità dei documenti e attività svolte in tema di performance.

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

L'Anvur, nella nota di inizio dicembre 2016, ha fornito i propri feedback al Piano Integrato 2016-2018 del Politecnico di Torino, a valle di una puntuale analisi del documento.

Il 21 dicembre 2016 si è svolta anche una conference call tra Anvur e Ateneo con l'obiettivo di scorrere il documento di Feedback dell'Agenzia e, da un lato, fornire all'Anvur chiarimenti sui punti segnalati e, dall'altro, approfondire gli spunti proposti per un proficuo miglioramento del Piano 2017-2019 del Politecnico.

Il Politecnico ha avviato, anche insieme al NdV, un'attività di analisi e approfondimento per valutare come rispondere agli spunti di miglioramento proposti dall'Anvur sulle tematiche di performance e sulle note relative all'utilizzo della banca dati DALIA.

Riteniamo che l'azione intrapresa dall'Anvur abbia avuto risvolti costruttivi nella gestione della conclusione del ciclo 2016 e nella pianificazione 2017.

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

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

La valutazione degli obiettivi progettuali viene effettuata con cadenza semestrale (a luglio e poi a fine anno/gennaio dell'anno +1) in appositi incontri tra il valutato ed il proprio responsabile al fine di monitorare l'avanzamento ed intraprendere eventuali azioni correttive. A valle della valutazione vengono aggiornate le Schede Obiettivi con lo stato di avanzamento dei singoli obiettivi.

La verifica semestrale, anche detta stato di avanzamento lavori (SAL), deve portare il valutatore ed il valutato a individuare il grado di raggiungimento (%) dell'obiettivo rispetto al TARGET ed alla SOGLIA e le motivazioni di tale risultato. Deve essere possibile indicare eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto a quanto programmato.

La misurazione della % di raggiungimento di ciascun obiettivo può essere rappresentato da un valore intero tra 0% e 100% ma deve essere discretizzato su una scala unica a cinque livelli (0%, 40%, 60%, 80%, 90%, 100%) ai fini della valutazione finale in modo da armonizzare piccole differenze introdotte da valutatore a valutatore.

Gli obiettivi comportamentali vengono verificati a cura del responsabile con cadenza semestrale (a luglio e poi a fine anno), al fine di monitorare l'avanzamento ed intraprendere eventuali azioni correttive.

Per gli obiettivi comportamentali il grado di raggiungimento viene definito secondo una scala a cinque livelli.

Il processo di valutazione degli obiettivi gestionali avverrà su base annuale andando a rilevare i risultati ottenuti a partire dagli indicatori definiti.

Per gli indicatori di customer satisfaction vengono utilizzati gli indicatori del Progetto Good Practice relativi a POLITO, eventualmente integrati con indicatori interni definiti dall'Ateneo.

Per gli indicatori di servizio/processo, ove i dati sono disponibili e significativi mediante monitoraggio in corso d'anno, questi vengono messi a disposizione delle strutture e dei soggetti valutati su base periodica, per permettere di intraprendere azioni correttive.

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

A partire dal 2016 la gestione operativa del Ciclo della Performance è stata supportata in modo rilevante dal Sistema Informativo della Performance (SIP). Il SIP permette già di gestire in modo unitario le seguenti funzioni e processi:

- definizione ed assegnazione degli obiettivi, a cura dei responsabili di struttura, con gestione del processo di assegnazione ed accettazione degli obiettivi da parte, rispettivamente, dei valutatori e dei valutati;*
- scheda obiettivi online che permette di avere una visione unitaria di tutti gli obiettivi assegnati al singolo ed alle strutture organizzative;*
- stato avanzamento lavori (SAL): permette ai valutati di rendicontare lo stato di avanzamento degli obiettivi progettuali o risultati gestionali, con gestione del processo di validazione e di valutazione intermedia e finale da parte del valutatore;*
- supporto documentale per la condivisione di documenti, guide operative e altri contenuti di comunicazione, a cura delle strutture di coordinamento del Ciclo della performance;*
- monitoraggio di base degli obiettivi sia in fase di definizione che di valutazione (SAL), a cura delle strutture di coordinamento del Ciclo della performance;*

- *analisi e monitoraggio dei dati e degli indicatori attraverso i cruscotti e il datawarehouse di Ateneo.*

Il processo di definizione degli indicatori e relativi target è stato affinato sulla base dell'esperienza acquisita nel corso dei precedenti cicli della performance e delle indicazioni fornite dalle linee guida ANVUR. Gli indicatori devono rispondere a criteri di adeguatezza che ne garantiscono la qualità ed affidabilità complessiva. La verifica della rispondenza degli indicatori ai criteri durante la fase di definizione è supportata, a livello organizzativo, dagli uffici responsabili del ciclo della performance e gestita centralmente anche in fase di rilevazione, analisi e rendicontazione.

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

Per il ciclo 2016 non si segnalano significativi elementi di contesto (non valutati in sede di pianificazione) che abbiamo richiesto rimodulazioni di obiettivi. Si segnalano solo ordinarie rimodulazioni di singoli indicatori/target, per lo più su obiettivi di servizio/processo, in relazione alla naturale evoluzione del contesto organizzativo.

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

Negli anni il Politenico ha introdotto un set di obiettivi gestionali di miglioramento dei servizi esistenti sulla base di azioni finalizzate ad aumentarne l'efficienza o l'efficacia. Sono obiettivi indirizzati ad ottenere risultati legati alla customer satisfaction (efficacia) e di efficienza sulla base di indicatori quantitativi e facilmente misurabili.

Gli indicatori tengono conto nella definizione dei target dei trend pluriennali e quindi costituiscono uno strumento importante per la pianificazione delle azioni gestionali successive e per la ridefinizione degli obiettivi nel ciclo vigente o in quelli successivi.

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

L'Ateneo non ha avuto negli ultimi anni particolari problemi di tipo economico e la priorità è stata sulla qualità, efficacia e completezza dei servizi piuttosto che sull'efficienza.

L'avvio della Contabilità Economico Patrimoniale ha tuttavia fornito alcuni spunti per razionalizzare il modello di controllo dell'Ateneo e evidenziare in modo più puntuale, in tutti i risvolti economici, patrimoniali e finanziari, alcune iniziative progettuali oggetto di obiettivi.

f) Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).

La presenza di indicatori di soddisfazione (monitorati su personale tecnico-amministrativo, docente e sugli studenti) per la misurazione delle performance delle strutture tecniche e amministrative costituisce un elemento di coinvolgimento molto forte degli utenti dei servizi.

3. In vista dei cicli successivi

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

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

- *Organigramma grafico Direttore Generale, Aree e Servizi in staff:*

https://www.swas.polito.it/services/docuff/default.asp?outline_level=3&id_documento_padre=10364&outline=1%2E1%2E3

Descrizione dei II e III livelli dell'organizzazione: <http://www.polito.it/amministrazione/strutture/>

- *La sezione del sito <http://www.polito.it/ateneo/organizzazione/> descrive l'Ateneo in tutte le sue componenti, dagli organi di governo alle strutture dedicate a didattica e Ricerca, alle strutture dell'Amministrazione.*

• Il piano dei Centri di Responsabilità, a cui viene allocato un budget di spesa/ricavo è desumibile dal sistema contabile e mantenuto periodicamente dall'Area Pianificazione.

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

I temi più sensibili sono:

- sostenibilità e praticabilità delle linee guida rispetto alla discussione negli Atenei in seno al tavolo di trattativa sindacale;
- semplificazione dei modelli e forte flessibilità operativa per gli Atenei;
- definizione di alcuni indicatori di riferimento (uguali per tutte le università, anche in linea con le strategie politiche del ministero) tra cui si possa scegliere per identificare azioni ed obiettivi di miglioramento.

ESTRATTO CONFORME ALL'ORIGINALE

Si dichiara che le parti omesse non contrastano con il testo sopra riportato.

Torino, 22 settembre 2017

La Responsabile del Servizio QVAL

(dott.ssa A. M. Marino)

f.to A. M. Marino