



Cruscotto strategico DiSTA – febbraio 2022

**ANALISI DEI RISULTATI DELL'ANNO 2021 E INDICAZIONE
DEFINITIVA DEI TARGET 2022**

1. INTRODUZIONE

Obiettivi, azioni, misure di risultato sono elementi indispensabili per svolgere un'adeguata attività di monitoraggio dei risultati e comprendere, se e come, i programmi strategici dell'Ateneo sono stati realizzati. La fase di monitoraggio poggia sul meccanismo di feedback (o retroazione) che, attraverso un confronto sistematico dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, può portare ad evidenziare scostamenti positivi o negativi. Un'adeguata analisi delle cause che li hanno generati, fornisce importanti indicazioni per confermare o modificare il piano delle azioni future e/o, in alcuni casi il sistema stesso degli obiettivi. L'esito del monitoraggio, pertanto, è importante non solo per valutare i risultati conseguiti in un determinato periodo, ma anche, soprattutto, per confermare o meno la validità di una strategia.

La fase di monitoraggio si inserisce, pertanto, nel ciclo di pianificazione e controllo che l'Ateneo si impegna a rivedere annualmente (rolling planning).

Da un punto di vista organizzativo il processo di monitoraggio del Piano è presidiato come segue:

- la Commissione Piano Strategico di Ateneo (poi sostituita dalla Delegata del Magnifico Rettore per il Piano Strategico, si veda Nota 1), dopo aver progettato l'intero processo di redazione del Piano Strategico e seguito la sua prima implementazione fornendo una consulenza tecnica, svolge un ruolo di supervisione in due momenti tipici del processo di monitoraggio: la progettazione e l'analisi dei report che sono prodotti due volte all'anno, nei mesi di marzo e di ottobre, a livello locale (Dipartimenti/Scuola di Medicina) e centrale, contenenti gli esiti del monitoraggio, e l'aggiornamento/revisione del Piano Strategico, che avviene nei mesi di giugno-luglio di ogni anno (queste tempistiche sono in fase di revisione e, probabilmente, si arriverà ad unica scadenza annuale);
- a livello di Dipartimento, il direttore, coadiuvato dal suo Delegato al Piano e dal Segretario Amministrativo di Dipartimento, ha l'onere di verificare lo stato d'avanzamento del Piano nel mese di febbraio e nel mese di ottobre di ogni anno: nel mese di febbraio, al fine di raccogliere informazioni utili per valutare l'opportunità di intraprendere eventuali azioni correttive in corso d'anno e, nel mese di ottobre, per orientare la revisione annuale del Piano di Dipartimento e quello correlato di Ateneo, aggiornamento che deve avvenire nell'ultimo bimestre dell'anno;



- poiché il piano comprende obiettivi pluriennali, ogni anno viene chiesto ai dipartimenti di dichiarare su quali obiettivi intende impegnarsi. Di conseguenza, l'azione di monitoraggio è concentrata sugli obiettivi annuali di volta in volta dichiarati e sull'effettiva implementazione delle azioni ad essi riferite.

Questo report riepiloga e commenta l'attività di monitoraggio svolto a livello di Dipartimento, da trasmettere al Servizio Pianificazione e Controllo.

2. RIEPILOGO DEL CHECK FEBBRAIO 2021 – MODIFICA DEL CRUSCOTTO

Tenendo conto delle valutazioni fatte dopo il Check di ottobre 2020 e delle osservazioni e suggerimenti forniti dalla Commissione Monitoraggio Piano Strategico, sono state definite le seguenti modifiche:

- OB_1 e OB_8: Vengono individuati due KPI: al numero di posizioni acquisite, compreso eventuali up-grading, viene aggiunto un secondo indicatore costituito dal numero complessivo di persone afferenti al Dipartimento (PTA, RTD, RU, PA e PO). Questo secondo indicatore può essere utile per evidenziare l'evoluzione del Dipartimento, anche in termini di mero conteggio degli afferenti, favorendo un suo allargamento, e, quindi, un maggiore coinvolgimento del personale nelle attività inerenti alla didattica e alla ricerca.
- OB_5, OB_12 e OB_13: I valori di partenza 2020, inizialmente non definiti, sono stati completati grazie all'estrazione dei dati relativi condotta dall'Ufficio Controllo di Gestione del Servizio Pianificazione.
- OB_10 – 10bis- 10 ter: Gli indicatori ed i relativi target sono stati articolati per ognuno dei cinque corsi di laurea incardinati sul Dipartimento.
- OB_7: In seguito ad una approfondita discussione in seno alla sezione Informatica e, successivamente, nell'ambito dei lavori della Commissione AiQUA-R, si è deciso di rimuovere l'obiettivo relativo alla costituzione di un centro di ricerca nell'area Data Science. Non si tratta di una rinuncia, ma della necessità di valutare questa iniziativa riproponendola in un altro momento. La necessità di dare vita a centri di ricerca in grado di garantire elevata produttività ed un reale valore aggiunto rispetto alle consuete attività di ricerca riconducibili al normale assetto dell'organizzazione dipartimentale, è un aspetto imprescindibile che consiglia di operare scelte prudenti. Pertanto, tale obiettivo verrà riproposto negli anni a venire, se dovessero verificarsi le condizioni per le quali tale iniziativa potrà essere considerata strategica per lo sviluppo del Dipartimento.

La versione finale del cruscotto, è stata sottoposta alla valutazione e all'approvazione della Commissione AiQUA-R prima (16 febbraio 2021) e del Consiglio di Dipartimento poi (25 febbraio 2021), per essere infine inviata alla Delegata Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo.

3. ESITO DEL CHECK SVOLTO A GENNAIO 2022



3.1 Analisi dei dati rilevati – Punti di forza

Il cruscotto ha segnalato nel complesso una buona performance da parte del Dipartimento. In particolare, si sono rilevati i seguenti aspetti sicuramente positivi: un segnale di ripresa di alcuni degli indicatori riferibili all'internazionalizzazione, aspetto assolutamente importante da considerare anche in relazione al periodo storico difficile in cui si sta fronteggiando la pandemia. Questo aspetto viene affiancato anche dai buoni riscontri in termini di terza missione, malgrado i condizionamenti imposti dalle restrizioni pandemiche. Altro aspetto rimarcabile è lo sforzo, significativo e proficuo, di puntellare l'organico che ha consentito di ben utilizzare i punti organico disponibili.

3.2 Analisi dei dati rilevati – Punti di debolezza/criticità

Le principali criticità emerse, sono riconducibili alla mancata (o parziale) realizzazione o acquisizione di brevi video che illustrino i corsi di laurea e le professioni (da utilizzare anche durante attività di orientamento/docenza/ecc.). Riguardo a tale aspetto, si sottolinea il fatto che l'obiettivo è stato un po' snaturato nel corso del tempo, perché la pandemia ha imposto la realizzazione di altri prodotti video incentrati sia sulla didattica che sulle professioni, con un format adeguato alla pubblicizzazione via web. Per questo motivo, la presenza di questi obiettivi, solo parzialmente raggiunti, verrà tolta nelle future edizioni del cruscotto.

Difficile commentare i dati riferibili agli indicatori sulla popolazione studentesca, poiché la pandemia ha sicuramente inciso su scelte e dinamiche (abbandoni, trasferimenti, ecc.).

3.3 Analisi di dettaglio dei risultati – Annualità 2021

Ricerca

OB_1 e OB_8

Il potenziamento delle strutture dedicate alla ricerca, mediante nuovi reclutamenti, dipende dalla disponibilità dei punti organico assegnati al Dipartimento. In questo senso, l'obiettivo dichiarato si deve intendere raggiunto, sia considerando le progressioni di carriera, che i nuovi reclutamenti, che il numero complessivo degli effettivi afferenti al Dipartimento.

Si intende riproporre il medesimo obiettivo anche per il nuovo anno, nell'ottica di perseguire un graduale consolidamento/incremento della qualità della ricerca, mediante la costituzione e potenziamento dei gruppi di ricerca, reclutando ricercatori e aumentando i ruoli apicali di coordinamento, in accordo con le priorità individuate dal Dipartimento. Per meglio monitorare questo aspetto si è ritenuto di modificare gli indicatori: il primo indicatore valido fino al 2021 è il numero complessivo annuo di nuovi reclutamenti - PO, PA, RU, RTD e PTA, avvenuto mediamente negli ultimi tre anni e arrotondato per difetto al primo intero; il secondo indicatore è la numerosità complessiva del personale afferente al Dipartimento. Il primo indicatore è stato ulteriormente modificato a partire dal 2022, considerando il numero complessivo annuo di nuovi reclutamenti - PO, PA, RU, RTD e PTA, avvenuto nell'anno precedente. Il target per entrambi gli indicatori resterà il mantenimento o superamento del valore dell'indicatore riferito all'anno precedente. Resta un aspetto da considerare: l'obiettivo OB_8, per evitare che coincida con OB_1 verrà modificato inserendo, dalla prossima edizione del cruscotto, un nuovo indicatore: rapporto fra punti organico utilizzati dal Dipartimento (e non quelli assegnati) rispetto al numero totale di punti organico utilizzati dall'Ateneo. Si ritiene utile questo KPI, soprattutto per un dipartimento di dimensioni più ridotte rispetto alla maggior



parte degli altri dipartimenti dell'Ateneo. L'obiettivo a scala di Ateneo dovrebbe essere quello di non avere enormi differenze dimensionali fra i vari dipartimenti, favorendo, o almeno non sfavorendo, l'ampliamento di quelli di dimensioni più contenute. In quest'ottica l'indicatore proposto può essere un buon aiuto per verificare che la "forchetta" fra le dimensioni dei grandi dipartimenti rispetto a quelle dei più piccoli, non si ampli ulteriormente, ma, auspicabilmente, tenda a ridursi.

OB_2

Il consolidamento/incremento della qualità della ricerca mediante il miglioramento dei laboratori e delle apparecchiature di supporto alla ricerca viene monitorata attraverso la cifra impegnata per finanziare i laboratori al netto dei fondi di conto terzi e fondi di ricerca. In questo senso il dato monitorato risulta ampiamente al di sopra di quanto indicato come obiettivo, tanto che nel cruscotto redatto a febbraio 2021 è stata indicata una somma da richiedere all'Ateneo di 30.000 Euro, dato corrispondente alla media impegnata negli ultimi tre anni prima del 2021 (e che dovrà essere aggiornata per l'anno successivo (facendo riferimento alla media negli anni 2019-20-21).

OB_3

Si registra un minore incremento nel processo di crescita della qualità della ricerca con il risicato raggiungimento dei target riferiti agli indicatori relativi alla produzione scientifica (bibliometrici e non). L'azzeramento del numero di ricercatori inattivi è un fatto assolutamente positivo che deve essere confermato come obiettivo nelle prossime annualità. Di fatto i valori degli indicatori bibliometrici sono molto prossimi a quelli conseguiti nell'anno precedente e, al di là del fatto che in un caso, per poco, non sia stato raggiunto il valore target, nel complesso il risultato è da considerare positivamente nella consapevolezza che il periodo pandemico ha rallentato la produzione scientifica (esperienze in laboratorio, collaborazioni fra Atenei limitate, ecc.).

In ogni caso bisogna considerare che molte ricerche hanno una finalizzazione che può richiedere tempi lunghi, anche svariati anni. Pertanto la gestazione di pubblicazioni scientifiche può necessitare tempi ben superiori all'anno, con inevitabili ripercussioni sul valore degli indicatori bibliometrici riferiti alle singole annualità. Quindi, si riproporrà il medesimo obiettivo anche per l'anno prossimo, con lo stesso KPI. Nel cruscotto predisposto a febbraio 2021 è stata indicata una richiesta all'Ateneo di complessivi 70.000 Euro (1000 euro/prodotto) pari a circa il 10% della produzione annua complessiva come fondi per finanziare pubblicazioni Open Access (valore medio 1000 euro/unità) e partecipazione a convegni con atti indicizzati ISI-Scopus e pubblicazione atti (non bibliometrici).

OB_4

La definizione dei criteri da parte di AIQUA-R è stata completata e, pertanto, l'obiettivo, che aveva un orizzonte temporale biennale, è stato pienamente raggiunto e non sarà riproposto nella prossima annualità.

OB_5

La proporzione di prodotti della ricerca con coautori internazionali, parametro, peraltro facilmente misurabile da quando vige l'obbligo della sua indicazione nella piattaforma IRIS, è in leggero incremento e, pertanto l'obiettivo di mantenerla almeno pari al valore misurato all'inizio dell'annualità, è stato conseguito. Gli altri indicatori riferibili all'obiettivo (numero di visiting ospitati per attività di ricerca, proporzione dei Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero, chiamate dirette di studiosi



dall'estero), non hanno avuto scostamenti negativi e, quindi, anche in questo caso l'obiettivo si deve intendere raggiunto, anche se le attività, causa pandemia, sono molto ridimensionate o rese impossibili nel loro svolgimento.

Si ritiene assolutamente ragionevole riproporre lo stesso obiettivo anche per il prossimo anno.

OB_6

La verifica della presenza nel sito dei prodotti di eccellenza selezionati da AiQUA-R e il relativo aggiornamento, sono attività svolte e, pertanto, l'obiettivo si deve intendere raggiunto. Verrà riproposto anche per la successiva annualità, con riferimento al solo aggiornamento del sito.

OB_7

L'istituzione del Centro di ricerca di Scienze Polari è stata completata, mentre, causa pandemia, non hanno avuto luogo i workshop relativi. La realizzazione di questi ultimi costituisce un obiettivo per la successiva annualità.

Didattica

OB_8

Relativamente all'obiettivo in questione, valgono le medesime considerazioni svolte in merito a OB_1 e OB_8 (Ricerca).

OB_9

Relativamente all'ampliamento e valorizzazione dell'offerta formativa aumentando il numero di iscritti regolari, l'obiettivo, declinato attraverso diversi indicatori è stato parzialmente raggiunto, con l'unica eccezione del numero di iscritti ai Corsi di laurea in Storia (L), Informatica (LM) e Ingegneria (LM), in leggera contrazione rispetto all'obiettivo. Di questo aspetto, che non si può ancora definire una criticità, è bene informare i Consigli di Corso e le Commissioni AiQUA in modo che possano valutare questi aspetti anche in relazione ad analoghi indicatori contenuti nella Scheda di Monitoraggio Annuale al fine di individuare, se necessario, eventuali azioni correttive.

Abbastanza soddisfacenti i dati riferiti alla numerosità degli immatricolati provenienti dai Licei, dove il dato complessivo risente della contrazione del dato con riferimento al Corso di laurea in Scienze Ambientali. Si ritiene utile riproporre il medesimo obiettivo anche prossima annualità, confermando i medesimi indicatori, compreso quello della percentuale di matricole provenienti dai Licei. Effettivamente questo parametro è difficilmente gestibile da parte del Dipartimento, tuttavia, si ritiene utile riproporlo, confidando nell'attività importante di orientamento svolta nei licei medesimi col "Progetto dei giovani pensatori" e con altre iniziative proposte dall'ufficio orientamento. A questo proposito, un'indicazione fornita dal cruscotto in merito alle risorse richieste, prevedono un aumento del budget di Ateneo messo a disposizione della dotazione Dipartimento per circa il 50%, per una cifra complessiva di circa 75.000 Euro, oltre al consolidamento del Progetto Giovani pensatori con il mantenimento del fondo annualmente erogato dall'Ateneo pari a circa 20.000 Euro.

OB_10



Relativamente all'obiettivo di assicurare la sostenibilità dei corsi di studio, occorre considerare che il rilevamento degli indicatori è stato confortante rispetto ai valori di target. Si è proceduto, rispetto a quanto fatto nella precedente annualità e in accordo con quanto suggerito dall'Ufficio Controllo di Gestione del Servizio Pianificazione e Controllo e dalla Commissione Monitoraggio Piano Strategico dell'Ateneo, a declinare i due indicatori (percentuali riferibili al tasso di abbandono e agli studenti fuori corso) per ogni corso di laurea afferente al Dipartimento.

Relativamente all'obiettivo OB_10bis, che si riferisce alla percentuale di CFU erogati a distanza, il target è stato pienamente raggiunto. Tale obiettivo verrà riproposto anche nella successiva annualità considerando come indicatore la percentuale complessiva di CFU erogati rispetto alla programmazione didattica, anche tenendo conto della soluzione mista, in parte in presenza e in parte da remoto (mantenendo il target al 100% dei CFU programmati).

Per quanto riguarda l'obiettivo OB_10ter i dati complessivi sono piuttosto buoni e con pochi casi in cui l'obiettivo non è stato conseguito, sia per la percentuale di studenti fuori corso rispetto alla durata legale del corso di studi, sia per il tasso di abbandono. Per entrambe le tipologie di indicatori, i corsi di laurea che non hanno raggiunto l'obiettivo sono Ingegneria Ambientale e per la Sostenibilità degli Ambienti di Lavoro e Storia e storie del mondo contemporaneo per i quali, i dati di riferimento dell'anno precedente erano poco probanti in quanto di recente avviamento (ad esempio per entrambi i corsi il tasso di abbandono per l'annualità 2020 risultava ancorato allo 0%).

OB_11

Sempre in relazione all'incremento della Qualità della Didattica, era stato inserito un obiettivo che si riferisce alla realizzazione e/o all'acquisizione di brevi video che illustrino i corsi di laurea e le professioni e utilizzarli durante attività di orientamento/docenza/ecc., da caricare sul sito web del Dipartimento. Tali obiettivi non sono stati raggiunti se non parzialmente. Per conseguire il raggiungimento del target a febbraio 2021 era stata stimata una cifra, indicata di circa 10.000 Euro/video (costo medio prodotto, compreso montaggio), per un totale di 50.000 Euro, riportata nel budget richiesto all'Ateneo. Tuttavia, il verificarsi della pandemia ha imposto di realizzare e mettere disposizione sul web, prodotti video aventi l'obiettivo di illustrare i corsi di laurea e le prospettive professionali. Questi prodotti sono stati realizzati con formati adeguati alla consultazione sul web. La necessità di disporre di strumenti promozionali in video efficaci e da aggiornare periodicamente è stata soddisfatta e ne risulta evidenza sui siti di Ateneo e su quelli relativi alle attività didattiche dipartimentali. Si ritiene, pertanto, superato riproporre questo obiettivo in futuro, che verrà rimosso dal cruscotto.

OB_12

L'obiettivo di garantire l'efficienza dei processi amministrativi promuovendo e coinvolgendo il PTA per migliorare il servizio di supporto, favorendo la partecipazione ad eventi interni/esterni di formazione per la gestione della didattica, è stato conseguito e verrà riproposto anche nella prossima annualità.

OB_13

Attualmente gli obiettivi legati all'internazionalizzazione sono fra i più sacrificati per effetto della situazione pandemica, al punto che alcuni di questi (ad esempio gli studenti stranieri in arrivo al nostro Ateneo) erano stati stralciati perché non applicabili nell'anno 2019-20. Nel 2021 sono stati reintrodotti tutti gli indicatori previsti per le attività attinenti all'internazionalizzazione. Il criterio adottato per tutti gli indicatori è stato



quello di avere come obiettivo il mantenimento di un trend positivo rispetto alla precedente annualità. In considerazione del fatto che lo scorso anno, molte delle attività sono state di fatto annullate causa pandemia, il raffronto col dato pregresso non ha alcun significato. Pertanto, ci si riserva di tornare sull'analisi di questi indicatori nel prossimo rilevamento. Tuttavia è utile sottolineare come ci sia stato nell'anno corrente una ripresa delle attività, cosa sicuramente apprezzabile e importante ai fini di una completa, quanto auspicabile, riattivazione del processo di internazionalizzazione. In quest'ottica è stata indicata nel Cruscotto a febbraio 2021, la necessità di finanziare da parte dell'Ateneo le attività di visiting, per una cifra stimata in 15000 Euro/anno (circa il 50% in più di quanto avuto dal Dipartimento per questa voce di spesa nell'anno corrente).

OB_14

Valgono le medesime considerazioni fatte per OB_13. Gli obiettivi non sono stati raggiunti per evidenti ragioni legate alla pandemia e saranno riproposti nella prossima annualità.

Terza missione

OB_15

Il radicamento sul territorio, in particolare promuovendo iniziative di trasferimento tecnologico, è stato soddisfatto raggiungendo il target dichiarato. Naturalmente la pandemia ha fortemente condizionato alcune attività come gli stage/tirocini presso le aziende, soprattutto nel precedente anno rispetto al quale, si è registrato un trend decisamente positivo. Da segnalare con soddisfazione anche il raggiungimento del secondo obiettivo, riferito al livello di soddisfazione delle aziende (esito dei questionari stage). Si ritiene utile, oltre che necessario, riproporre il medesimo obiettivo anche per l'anno prossimo.

OB_16

L'obiettivo di migliorare i processi di comunicazione esterna con la pubblicizzazione delle attività, ha trovato nel numero di eventi organizzati dal Dipartimento e pubblicizzati sulla pagina web, un valido indicatore, il cui valore è andato ben oltre il livello fissato come target. Tale obiettivo verrà riproposto in maniera analoga a quanto fatto per l'anno appena concluso, anche per la prossima annualità.

OB_17

Il numero di iniziative di disseminazione, al fine di perseguire un miglioramento dell'identità distintiva, inevitabilmente è stata penalizzata dalla situazione pandemica. Tuttavia, l'obiettivo è stato abbondantemente raggiunto e verrà riproposto per l'annualità prossima.

Nota 1

Avvicendamento nelle deleghe assegnate e conseguente diversa organizzazione per il monitoraggio del Piano Strategico



Con Decreto Rettorale n. 417/2020 in data 17 giugno 2020 sono state costituite tre commissioni tecniche coordinate dal prof. Stefano Serra Capizzano e così composte: Commissione Piano Strategico 1 (Vision, Aggiornamenti, Implementazione): Prof. Antonio Di Guardo, Prof. Mauro Ferrari, Prof.ssa Michela Prest, Prof. Giorgio Zamperetti; Commissione Piano Strategico 2 (Monitoraggio e Controllo): Prof. Giorgio Grasso, Prof. Andrea Moriondo, Prof.ssa Anna Pistoni con Consulente Esterno Prof.ssa Marcella Bracale; Commissione Data Science: Prof.ssa Barbara Carminati per gli aspetti fondativi, Proff. Massimo Caccia, Luigi Lavazza, Andrea Sansò per gli aspetti di applicazioni specifiche. Sono stati, inoltre, individuati i seguenti Dirigenti di riferimento: Dott. Roberto Battisti, Dott. Federico Raos. Funzioni di supporto amministrativo sono state assegnate a: Dott.ssa Gabriella Margaria, Dott.ssa Silvia Trabucchi, Dott.ssa Angela Messina.

Considerando che nella redazione del Piano Strategico si è ritenuto fondamentale coinvolgere in prima battuta i Dipartimenti in qualità di soggetti attivi e propositivi, anche il monitoraggio del Piano Strategico ha preso avvio dal monitoraggio dei Piani dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina.

Questa prima fase di monitoraggio ha portato all'invio in data 15 ottobre 2020 dei "Cruscotti di Dipartimento", mediante cui è stato possibile osservare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuati dai singoli Dipartimenti per il primo anno di implementazione del Piano Strategico.

Ogni Cruscotto è stato corredato da note di accompagnamento che sintetizzano le osservazioni della Commissione riguardo al Cruscotto stesso e propongono alcuni suggerimenti al fine di migliorarne l'efficacia. I Dipartimenti e la Scuola di Medicina sono stati inoltre invitati a indicare: i nuovi target per l'anno 2021; eventuali modifiche a livello di obiettivi e/o indicatori attuate sulla scorta dei suggerimenti indicati dalla Commissione nelle note di accompagnamento; le risorse economiche necessarie per finanziare le attività previste per il raggiungimento degli obiettivi individuati.

In data 26 febbraio 2021 con Decreto Rettorale n. 143 è stata nominata Delegata del Magnifico Rettore per il Piano Strategico la Prof.ssa Cristiana-Maria Schena. Le attività nelle quali si traduce operativamente il mandato riguardano l'implementazione, il monitoraggio, l'aggiornamento e la valorizzazione del Piano Strategico di Ateneo, in stretta aderenza agli orientamenti del programma elettorale, coordinando le attività a livello di Dipartimento e seguendo le attività a livello di Ateneo, tra le quali il piano interdipartimentale sul Data Science. Le funzioni di supporto amministrativo sono state assegnate all'Ufficio Controllo di Gestione.