



Cruscotto strategico DiSTA – febbraio 2023

**ANALISI DEI RISULTATI DELL'ANNO 2022 E INDICAZIONE
DEFINITIVA DEI TARGET 2023**

1. INTRODUZIONE

2.1 Metodologia

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 par. 1.2), 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 febbraio-marzo e ottobre-novembre, contenenti gli esiti del monitoraggio, e l'aggiornamento e la revisione del Piano Strategico;
- 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 (eventualmente arricchita con specifiche e motivate richieste di finanziamento da parte dell'Ateneo) 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.

1.2 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 alla Dott.ssa Silvia Trabucchi e alla Dott.ssa Mariya Zhuk del Servizio Pianificazione e Controllo.

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



2. ANALISI DEI RISULTATI RELATIVI ALL'ANNO 2022

L'analisi condotta in questo capitolo riguarda il confronto fra i dati monitorati alla fine dell'anno 2022 e gli obiettivi dichiarati dal Dipartimento e che erano stati indicati nel cruscotto strategico.

2.1 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 ancora la coda della pandemia. Questo aspetto viene affiancato anche dai buoni riscontri in termini di terza missione, malgrado i condizionamenti imposti dalle restrizioni relative alle condizioni sanitarie e pandemiche, soprattutto nella prima metà dell'anno. Altro aspetto rimarcabile è lo sforzo, significativo e proficuo, di puntellare l'organico che ha consentito di ben utilizzare i punti organico disponibili.

2.2 Analisi dei dati rilevati – Punti di debolezza/criticità

Le principali criticità emerse sono riconducibili all'area della didattica, con specifico riferimento ad alcuni indicatori, quali il numero di iscritti regolari, la quota degli immatricolati provenienti dai licei rispetto al totale e la percentuale di studenti fuori corso. In tutti i casi si tratta di valori in leggera flessione rispetto all'anno precedente e quindi al di sotto dei valori target individuati. L'analisi dei dati relativi alle carriere degli studenti e alle motivazioni degli abbandoni (si veda il report ANALISI DEI DATI DISPONIBILI SUGLI ABBANDONI per gli anni 2020, 2021 e 2022, a cura dell'Ufficio Orientamento e Placement) evidenzia l'importanza di aumentare le attività di orientamento in ingresso e in itinere organizzando attività specifiche per i singoli corsi di laurea al fine di accrescere la consapevolezza e la motivazione degli immatricolati, di consentire il recuperare di eventuali carenze formative in ingresso e di migliorare in generale l'efficacia del percorso formativo. Tale analisi ha motivato la richiesta di finanziamento specifico che il DiSTA aveva avanzato in sede di formulazione del budget per le attività di orientamento e tutorato. Tale finanziamento, tuttavia, non era stato accordato. Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione nella valutazione delle performance relative a questi indicatori è l'effetto della pandemia che ha condizionato gli ultimi anni della vita universitaria e che può avere giocato un ruolo importante, soprattutto per quanto riguarda i tassi di abbandono. In ogni caso è difficile commentare i dati riferibili agli indicatori sulla popolazione studentesca, poiché la pandemia ha sicuramente inciso su scelte e dinamiche (abbandoni, trasferimenti, ecc.).

2.3 Analisi di dettaglio dei risultati – Annualità 2022

Ricerca

OB_1

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.



Per meglio monitorare questo aspetto si è ritenuto di inserire dallo scorso anno, un nuovo indicatore, ovvero il rapporto fra punti organico utilizzati dal Dipartimento (e non quelli assegnati) rispetto al numero totale di punti organico utilizzati dall'Ateneo. Si è ritenuto utile inserire 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 in questione è risultato tale da superare il valore target, esattamente come gli altri KPI attinenti alla dimensione del Dipartimento.

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 al di sopra di quanto indicato come obiettivo.

OB_3

Con l'unica eccezione dell'indicatore relativo ai prodotti scientifici accettati da riviste in fascia A per l'area umanistica per i settori non bibliometrici, in tutti gli altri casi i KPI riferiti alla produzione scientifica hanno evidenziato un leggero incremento rispetto all'anno precedente, confermando un trend di crescita incoraggiante che ha consentito, in tali casi, di superare i valori target che erano stati fissati. Ai buoni risultati relativi agli indicatori bibliometrici si affiancano anche quello dell'assenza di ricercatori inattivi e della crescita di prodotti con coautori internazionali.

Nell'ottica di dare un ulteriore impulso, non tanto alla ricerca in sé, quanto alla possibilità di aumentarne la fruibilità dei risultati, nel cruscotto predisposto nel 2022 era stata indicata una richiesta all'Ateneo di una cifra (non finanziata) da utilizzare come fondi per finanziare pubblicazioni Open Access e partecipazione a convegni con atti indicizzati ISI-Scopus e pubblicazione atti (non bibliometrici).

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. Pertanto, è importante considerare i valori dei KPI riferiti alla produzione scientifica sulle singole annualità, senza perdere di vista il trend valutato su orizzonti temporali più estesi.

OB_5

Come detto in precedenza, 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 di potenziare le attività di internazionalizzazione della ricerca (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. Si segnala la ripresa delle attività di visiting ospitati per attività di ricerca, resa possibile dal sostanziale superamento delle problematiche pandemiche, con netto superamento del target.



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, sempre con riferimento al solo aggiornamento del sito.

OB_7

L'istituzione del Centro di ricerca di Scienze Polari è stata completata, mentre, soprattutto a causa delle code pandemiche, non hanno avuto luogo i workshop relativi. L'obiettivo, pertanto, non è stato raggiunto e la realizzazione di questi workshop costituisce un obiettivo per la successiva annualità.

Didattica

OB_9

Relativamente all'ampliamento e valorizzazione dell'offerta formativa aumentando il numero di iscritti regolari, l'obiettivo, declinato attraverso diversi indicatori è stato solo parzialmente raggiunto. In particolare, il dato è positivo per il complesso del dato dipartimentale e per i corsi di laurea magistrali, mentre risulta al di sotto del target per i tre corsi di laurea triennale. Si tratta di scostamenti molto contenuti rispetto ai valori target, ma, comunque, inducono ad una riflessione circa la necessità di insistere maggiormente nell'orientamento e nella ricerca di crescita di consapevolezza da parte degli studenti sui percorsi formativi intrapresi. Non ancora soddisfacenti i dati riferiti alla numerosità degli immatricolati provenienti dai Licei, dove i dati complessivi sono molto prossimi ai valori target, ma sempre leggermente inferiori. Tuttavia, di questi aspetti, che non si possono ancora definire criticità, è bene informare i Consigli di Corso e le Commissioni AiQUA in modo che possano valutare questi temi anche in relazione ad analoghi indicatori contenuti nella Scheda di Monitoraggio Annuale al fine di individuare, se necessario, eventuali azioni correttive.

Si confida di migliorare la situazione in futuro, anche grazie all'importante attività di orientamento svolta nei licei col "Progetto dei giovani pensatori" e con altre iniziative proposte dall'ufficio orientamento. Tuttavia, il mancato finanziamento, come si diceva in precedenza, al Dipartimento di un contributo relativo alle attività di orientamento limita le prospettive di incrementare ulteriormente le attività di promozione.

OB_10

Relativamente all'obiettivo di assicurare la sostenibilità dei corsi di studio, occorre considerare che il rilevamento degli indicatori è stato complessivamente abbastanza 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.

Tutti gli indicatori considerati riguardanti il tasso di abbandono sono positivi, denotando valori percentuali inferiori ai target, in alcuni casi con riduzioni drastiche delle percentuali rispetto al recente passato (in cui i dati, probabilmente, erano risultati particolarmente negativi e condizionati dalla situazione pandemica).

Viceversa, sono ancora deficitarie per percentuali degli studenti fuori corso rispetto alla durata legale del corso di studi, con l'unica eccezione per LM in Ingegneria. Sui dati riferibili a questo corso, tuttavia, può pesare il fatto che lo stesso sia di recente attivazione.



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 alla didattica, è stato conseguito e, naturalmente, verrà riproposto anche nella prossima annualità.

OB_13

In questi ultimi anni 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, pur sapendo che la ripresa delle attività sarebbe stata verosimilmente lenta e con molte oscillazioni. Il criterio adottato per tutti gli indicatori è stato quello di avere come obiettivo il mantenimento di un trend positivo rispetto alla precedente annualità. I dati rilevati denotano una certa oscillazione dei trend dei principali KPI. Ad una ripresa netta della numerosità degli studenti e dei docenti in uscita (con superamento dei valori target) si contrappone una contrazione del numero di studenti in entrata. In quest'ottica era stato chiesto un finanziamento all'Ateneo per presentare all'estero corsi e le iniziative riconducibili al DiSTA. Tale finanziamento non era stato riconosciuto, demandando la funzione ai compiti dell'Ufficio relazioni internazionali.

OB_14

Sempre nell'ambito dell'obiettivo di potenziare le attività di internazionalizzazione il KPI legato ai CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti ha largamente soddisfatto i valori target, grazia anche all'incremento della numerosità degli studenti che hanno fatto un'esperienza Erasmus+. L'unica eccezione riguarda il corso di laurea triennale in Storia (L).

Terza missione

OB_15

Il radicamento sul territorio, in particolare promuovendo iniziative di trasferimento tecnologico, è stato parzialmente soddisfatto raggiungendo uno dei due target dichiarati. Infatti, si è registrato un trend decisamente positivo sulla numerosità degli stage effettuati, complice il superamento, rispetto all'anno precedente, dei problemi pandemici. Il livello di soddisfazione delle aziende (esito dei questionari stage), invece, è risultato leggermente al di sotto del target, ma in linea con i valori rilevati negli anni precedenti.

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, una volta superato il periodo pandemico ha fatto registrare una decisa impennata con netto superamento del valore target.

3. INDICAZIONE DEFINITIVA DEI TARGET 2023

La pianificazione delle attività pianificate per l'anno 2023, il cui dettaglio è riportato nel cruscotto aggiornato a febbraio 2023, tiene conto sia dei fondi assegnati in sede di approvazione del Budget di Ateneo (approvato dagli Organi accademici a dicembre 2022), sia di eventuali ulteriori fondi esterni o progetti sopraggiunti che dovranno essere realizzati nel corso del 2023 (ad esempio, specifiche assegnazioni di fondi esterni per la realizzazione di progetti di ricerca, acquisto attrezzature, progetti didattici, ecc.). Inevitabilmente gli sforzi principali devono essere orientati verso le attività che sono risultate deficitarie rispetto ai target fissati per l'anno 2022, cercando, nel contempo, di consolidare i punti di forza che sono emersi dal monitoraggio di fine anno.

3.1 Definizione dei KPI e dei relativi valori target – Annualità 2023

Ricerca

Nell'ambito della ricerca, vengono confermati tutti i KPI riferiti ai diversi obiettivi declinati nel cruscotto strategico (OB_1, OB_2, OB_3, OB_5, OB_6, OB_7). Relativamente all'obiettivo OB_2 si ritiene di non modificare il target indicato nello scorso anno (l'indicatore è la cifra impegnata nell'anno, considerando tutti i progetti e non solo quelli finanziati dall'Ateneo. Il target è la cifra media calcolata negli ultimi 3 anni 2020-2021-2022, considerando tutti i progetti e non solo quelli finanziati dall'Ateneo). Il valore target resta quindi la cifra media di quanto impegnato nel triennio, che resta sostanzialmente uguale al target dello scorso anno. Il finanziamento che è stato concesso dovrebbe consentire un più celere e facile raggiungimento dell'obiettivo, e dovrebbe contribuire ad incrementare il valore soglia che si avrà nei prossimi anni, consentendo di alzare gradualmente l'asticella rispetto agli obiettivi attuali.

Didattica

Vengono confermati tutti i KPI riferiti ai diversi obiettivi declinati nel cruscotto strategico (OB_9, OB_10, OB_12, OB_13, OB_14) nell'ambito della didattica. Le motivazioni e le modalità di individuazione dei target sono tutte confermate rispetto alla precedente annualità. Pur non essendoci stati finanziamenti richiesti per rafforzare le attività di orientamento, si dovrà necessariamente cercare di garantirle ugualmente con la massima efficacia possibile, al fine di compensare alle criticità che sono emerse e che hanno rappresentato i punti di debolezza sopra riportati, nella valutazione degli esiti degli indicatori monitorati a fine anno.

Terza missione

Il radicamento sul territorio, in particolare promuovendo iniziative di trasferimento tecnologico, è un aspetto di estrema importanza. Pertanto, anche i KPI attinenti alla terza missione e agli obiettivi OB_15, OB_16 e OB_17 vengono confermati anche per la prossima annualità. In tal caso vengono alzati i valori



target, sia tenendo conto del finanziamento elargito dall'Ateneo che consente di supportare, coprendo i costi vivi, le iniziative di disseminazione che potranno essere organizzate nell'ambito del DiSTA, sia considerando che tali attività hanno ritrovato vigore, una volta superata la fase critica del periodo pandemico. Tornando all'obiettivo OB_15, si sottolinea il fatto che si è ritenuto più adeguato collocarlo nell'ambito della terza missione e non della didattica come fatto in precedenza. La motivazione è legata al fatto che, non potendo inserire tale obiettivo in due ambiti, le ricadute relative alla validità delle esperienze di tirocinio in azienda servono anche a rafforzare il radicamento sul territorio delle attività accademiche.