

I PIANI TRIENNALI SVILUPPO E PROGRAMMAZIONE DIPARTIMENTALI

RELAZIONE FINALE PQA- 2024

La presente relazione, discussa e approvata nella seduta di luglio del PQA, integra e completa la precedente relazione, inviata al S.A. a giugno 2024, che si limitava ad analizzare la coerenza fra i Piani Triennali di Sviluppo e Programmazione dei Dipartimenti (PTSP) e il Piano Strategico di Ateneo (PSA).

Si presenta qui un'analisi della situazione dei PTSP Dipartimentali a valle di un più approfondito esame della documentazione pervenuta al Presidio. La relazione precedente è richiamata come **Allegato 1** alla presente relazione.

Ricognizione 2024 dei Piani Triennali di Sviluppo e Programmazione (PTSP)

Come richiamato nella relazione precedente (Allegato 1), i Dipartimenti sono stati sollecitati dal Presidio a predisporre o aggiornare il proprio PTSP in accordo con le Linee Guida definite dallo stesso nel nuovo format di PTSP predisposto nel 2023. In particolare, si è evidenziata la necessità di esplicitare la coerenza con il PSA, anche utilizzando indicatori condivisi, ed eventualmente di effettuare un monitoraggio/riesame dei Piani preesistenti. Tutti i 26 Dipartimenti hanno risposto alla sollecitazione entro il termine prefissato (30 aprile), anche se alcuni in forma di bozza più o meno avanzata. Tutti i Dipartimenti (eccetto uno, che prevede di approvare il PTSP nella prossima riunione del Consiglio di luglio) hanno successivamente approvato formalmente i Piani (o le relative integrazioni) e/o le Schede di Monitoraggio/Riesame e fornito la relativa documentazione all'USAVAP. Il Presidio è stato quindi in grado di analizzare la corposa mole di documentazione inviata e resa disponibile per effettuare una analisi degli elementi salienti dei documenti.

Nell'effettuare questa analisi ci si è concentrati principalmente sugli aspetti strutturali della documentazione, senza entrare nel merito delle scelte strategiche autonomamente definite dai Dipartimenti stessi. Il *focus* è centrato prioritariamente sugli aspetti di AQ, trasparenza ed efficacia della documentazione, anche tenendo presente i Punti di Attenzione (PdA) e gli Aspetti da Considerare (AdC) per il processo AVA (cui, nel seguito del testo, si fa riferimento con la notazione E.DIP.X.Y).

Utilizzo del format PQA

Prima dell'avvio della ricognizione, un solo Dipartimento aveva realizzato il proprio PTSP seguendo il format PQA, reso disponibile dalla primavera 2023. Ad oggi, sono **15** i Dipartimenti che hanno un PTSP predisposto secondo il nuovo format (uno di essi è in fase di approvazione).

Inoltre, **4** Dipartimenti, già dotati di un precedente PTSP, pur non avendo ancora aggiornato lo stesso, hanno approvato un Monitoraggio annuale (SMA_DIP) o un Rapporto di riesame (RR_DIP) seguendo il format allo scopo predisposto dal Presidio. Tutti i documenti di monitoraggio pervenuti rispettano pienamente le specifiche del Presidio.

Tutti i 26 Dipartimenti hanno comunque curato la coerenza con il PSA, approvando l'aggiornamento della cosiddetta "Sezione 4" del format e adottando per il monitoraggio delle azioni predisposte per i propri obiettivi un sottoinsieme degli indicatori di Ateneo (cfr. Allegato 1).

Pubblicazione sul sito Web

Nelle raccomandazioni del PQA, si evidenzia l'importanza di rendere accessibile il PTSP ai Portatori di Interesse (PI), interni ed esterni, mediante pubblicazione del Piano sul sito dipartimentale. La pubblicazione deve riguardare almeno la presentazione della visione del Dipartimento e della sua missione, anche riferendosi al monitoraggio dei risultati. La situazione della pubblicazione dei PTSP al momento è riportata nel grafico in Figura 1.



Figura 1-PTSP pubblicati sui siti Web Dipartimentali

È evidente una criticità, visto che ben **17 Piani non risultano pubblicati e accessibili sul Web**, neppure in forma parziale. Il dato è certamente correlato alla recente approvazione dei PTSP nel nuovo format, visto che dei Piani approvati fra aprile e luglio 2024 solo due sono stati ad oggi pubblicati sul Web. Si rammenta, tuttavia, che, dei 17 PTSP non accessibili, 4 risultano approvati in precedenza, a partire dal 2021.

Nel seguito i PTSP dei Dipartimenti saranno analizzati per aspetti generali relativi alla presentazione del Dipartimento e dei suoi processi di AQ, alla definizione di obiettivi strategici sulla base dell'analisi dello stato dell'arte, e alla definizione della programmazione delle risorse.

1. PRESENTAZIONE DEL DIPARTIMENTO

a) Descrizione del Dipartimento, delle strutture di AQ e dei meccanismi di distribuzione di risorse

Nella redazione dei PTSP, oltre a indicare missioni e visione del Dipartimento, è opportuno fornire la descrizione delle strutture del Dipartimento sia dal punto di vista organizzativo (E.DIP.2.1) sia dal punto di vista degli organismi e delle procedure di AQ (E.DIP.1.1; E.DIP.2.3; E.DIP.2.5). La presenza di accordi e convenzioni formalizzate (E.DIP.1.3) e il relativo monitoraggio vanno evidenziati, così come le risorse umane di personale docente e PTA (E.DIP.4.1 ed E.DIP.4.3) nonché

di infrastrutture come, ad esempio, laboratori e biblioteche (E.DIP.4.5). Devono essere descritti inoltre i criteri di assegnazione di risorse economiche e di personale docente (E.DIP.3.1 ed E.DIP.3.2) nonché gli eventuali meccanismi di premialità, aggiuntivi rispetto a quelli definiti dall'Ateneo, per il personale docente e TA (E.DIP.3.3 ed E.DIP.3.4). I risultati rispetto a questi aspetti da considerare sono riportati in Figura 2 e Figura 3

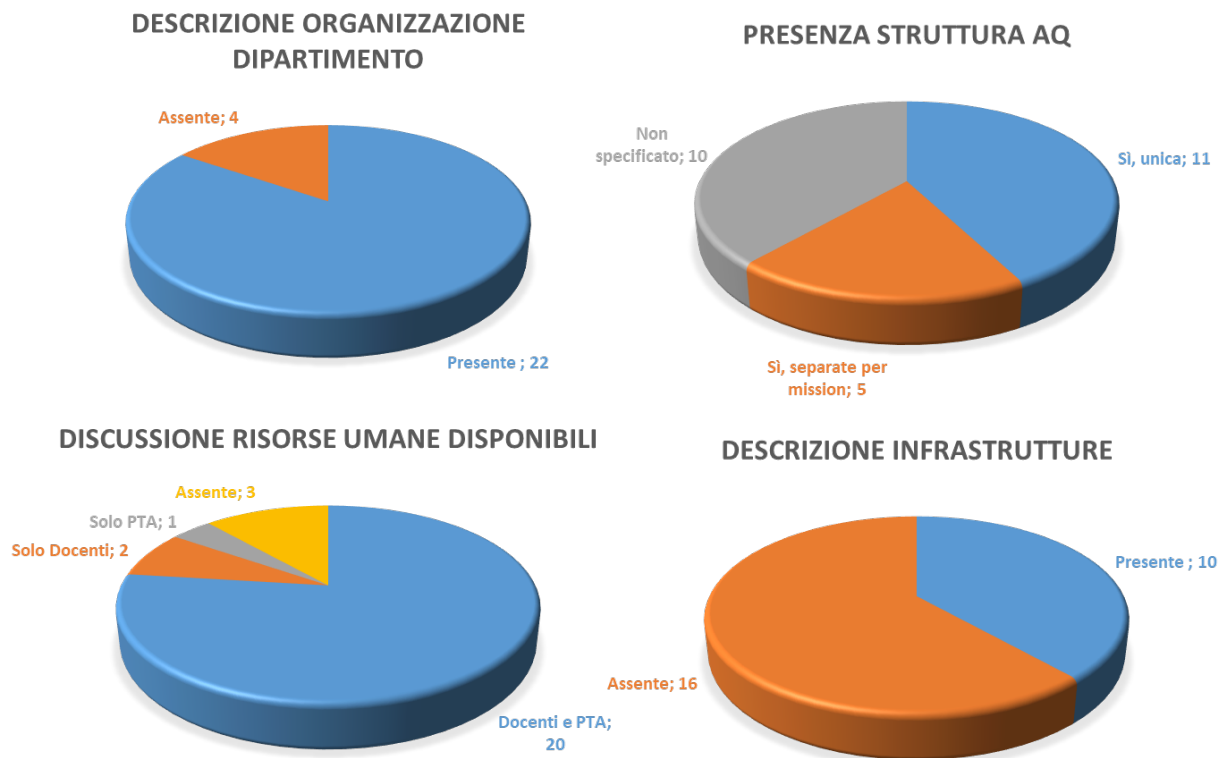


Figura 2 Descrizione Dipartimento e struttura AQ

Come è evidente dal grafico, la maggior parte dei Piani (22 su 26) prevede una descrizione della struttura del Dipartimento, mentre la presentazione dettagliata ed esplicita sulla **struttura di AQ** è limitata essenzialmente ai Piani predisposti secondo il nuovo format (nei quali è di fatto sempre presente). Nei due terzi dei casi in cui la struttura di AQ è menzionata, i Dipartimenti hanno scelto di utilizzare una struttura con un solo responsabile AQ, piuttosto che individuare diversi responsabili AQ per le diverse *mission*.

Il riferimento alle risorse di personale docente e/o TA è presente, anche se a diversi livelli di approfondimento, in 23 Piani su 26. La descrizione delle risorse infrastrutturali, è presente invece solo nei Piani predisposti nel nuovo format, e non in tutti (10 su 12).

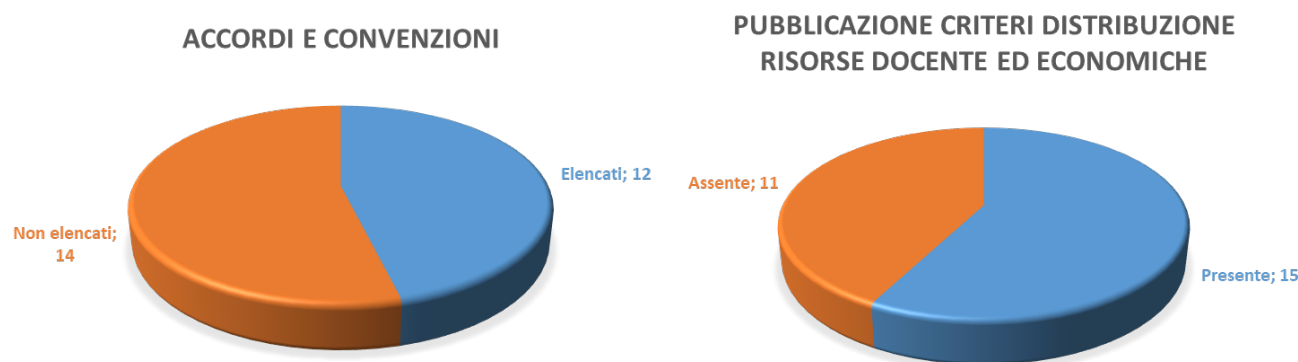


Figura 3 Descrizione Criteri distribuzione risorse e accordi formalizzati.

Una situazione simile (cfr. Figura 3) accade per l'elenco degli accordi formalizzati (presente in 12 su 15 dei Piani nel nuovo formato).

Per quanto attiene infine ai criteri per la distribuzione di **risorse** economiche e di personale docente, questi sono presenti in tutti e soli i Piani predisposti secondo il nuovo format. Va inoltre evidenziato che gli stessi criteri di distribuzione, specialmente per quanto riguarda il personale docente, sono connotati talvolta da elementi di genericità.

b) Premialità

Per quanto riguarda la **premialità**, ogni riferimento a quest'ultima è assente dai Piani realizzati precedentemente alla diffusione del format PQA. Negli altri 15 Piani, l'analisi del PQA evidenzia come in un solo caso, relativo al personale docente, siano presenti meccanismi di premialità aggiuntivi rispetto a quelli previsti dall'Ateneo; per quanto riguarda invece il personale TA la situazione è appena più articolata: 4 Dipartimenti dichiarano meccanismi di premialità aggiuntivi, anche a valere sulle risorse dei progetti per i Dipartimenti di Eccellenza.

c) Attività di formazione del personale docente e TA

Le iniziative di formazione dedicate a docenti e personale TA costituiscono specifici aspetti da considerare in AVA 3 (E.DIP.4.2 ed E.DIP.4.4). Nei Piani predisposti antecedentemente al format PQA, non vi è traccia di tali iniziative. Anche nei PTSP di più recente predisposizione, tuttavia, la situazione presenta un significativo livello di criticità. Di fatto, **solo 2 Dipartimenti hanno indicato azioni specifiche rivolte alla formazione del personale docente**, mentre la situazione per il personale TA è decisamente migliore, con 8 Dipartimenti coinvolti in attività di formazione.

2. STATO DELL'ARTE, RISULTATI RAGGIUNTI E OBIETTIVI

a) Analisi di contesto e descrizione degli obiettivi

Tutti i Dipartimenti hanno individuato obiettivi da perseguire, definito azioni relative e selezionato indicatori per il monitoraggio, quanto meno fra quelli predisposti dall'Ateneo nel PSA; molto spesso aggiungendo ad essi indicatori definiti autonomamente. La maggior parte dei Piani (inclusi quelli

antecedenti alla predisposizione del format PQA) presenta analisi di tipo SWOT per ciascuna delle *mission* Dipartimentali e ha basato almeno in parte la propria analisi sui risultati di processi di (auto)valutazione, fra cui la VQR.

Come evidenziato in Figura 4, complessivamente l'utilizzo di dati relativi alla VQR e/o altri strumenti di autovalutazione (E.DIP.1.4 ed E.DIP.2.4) nonché dei dati degli indicatori ministeriali relativi alla Didattica e di quelli delle banche dati di Ateneo sulla Terza Missione è alla base delle analisi di posizionamento di tipo SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) e della definizione di obiettivi e azioni monitorate da indicatori misurabili (E.DIP.1.2). Questo tipo di approccio è utilizzato ampiamente nei Piani dei Dipartimenti.

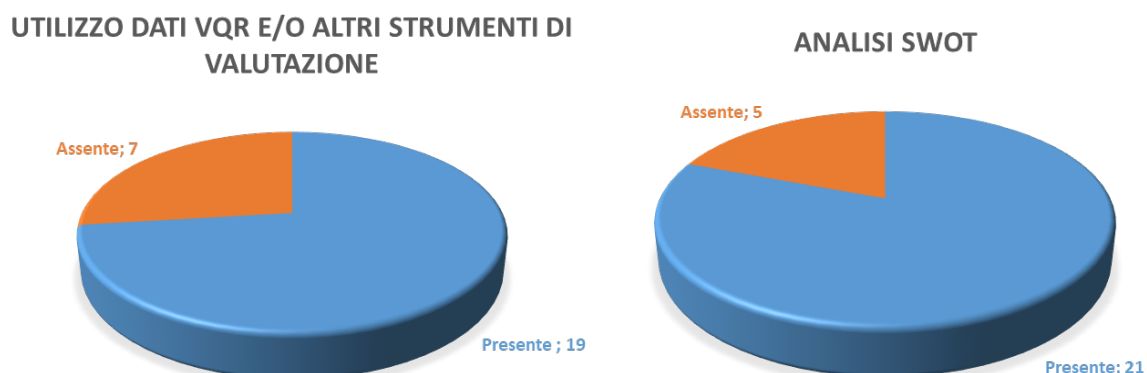


Figura 4 Analisi di posizionamento dei Dipartimenti

b) Raccordo con il PSA

Questo specifico punto è discusso in dettaglio nella relazione specifica del PQA (Allegato 1).

c) Raccordo con i progetti del Dipartimento di Eccellenza

La discussione di raccordo del PTSP con il Piano presentato come Dipartimento di Eccellenza è presente in 9 dei Piani presentati dai 12 Dipartimenti di Eccellenza di Ateneo.

3. PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE

a) Programmazione triennale personale docente e TA

La programmazione triennale del personale docente e TA è da considerarsi un elemento centrale del PTSP. Tuttavia, questa appare un aspetto estremamente problematico nei PTSP analizzati, specialmente in quelli predisposti nel 2024 secondo il nuovo format. In effetti, una esplicita programmazione triennale del personale docente è presente in soli 10 Piani, di cui **solo 4** fra quelli predisposti con il nuovo format. In numerosi di questi piani viene riportata la programmazione 2021-2023, con evidente incongruenza rispetto allo sviluppo del Piano previsto per il triennio 2024-2026. La tempistica stretta con cui sono stati elaborati i Piani, che in alcuni casi vedevano i Dipartimenti affrontare per la prima volta un esercizio di autovalutazione complessivo, ha

sicuramente influenzato tale aspetto, che si raccomanda di sanare quando gli stessi saranno aggiornati e allineati al nuovo PSA 2024-2026.

La situazione è migliore per quanto riguarda la programmazione del personale TA, presente in 15 Piani, fra cui 8 di quelli realizzati secondo il nuovo format.

4. CONSIDERAZIONI FINALI

In questa sede, è opportuno richiamare innanzitutto le considerazioni finali enunciate nell'Allegato 1:

“Rispetto alla situazione monitorata a fine 2022, a valle della messa a punto di Linee guida da parte del Presidio, si riscontra un significativo miglioramento relativo alla dotazione di strumenti e organismi di AQ e alla stesura di documenti di programmazione e monitoraggio da parte dei Dipartimenti. La totalità dei Dipartimenti è consapevole degli obiettivi del PSA e ha curato l'aderenza di parte dei propri obiettivi strategici con quelli dell'Ateneo, in ciascuno degli ambiti del Piano, anche selezionando indicatori di monitoraggio coincidenti con quelli del PSA”.

A valle dell'analisi più approfondita della documentazione pervenuta al Presidio, in questa Relazione finale è possibile trarre, in aggiunta alle precedenti, alcune considerazioni ulteriori sulla struttura dei Piani e sull'evoluzione della percezione dell'importanza strategica dello strumento PTSP in Ateneo.

L'azione del PQA, volta a uniformare ed elevare la qualità dei PTSP Dipartimentali, anche tenuto conto del contesto AVA 3, ha avuto senza dubbio un notevole impatto: 15 Dipartimenti hanno approvato Piani secondo il nuovo format e altri 4 hanno predisposto una solida documentazione di monitoraggio dei Piani esistenti.

Inoltre, tutti i 26 Dipartimenti, anche in seguito alla parallela attività di formazione svolta dal Presidio, hanno mostrato consapevolezza dell'importanza dello strumento PTSP e hanno provveduto a nominare almeno un referente di AQ Dipartimentale.

La qualità delle analisi di posizionamento (incluse le analisi SWOT) per le diverse *mission* Dipartimentali nonché della strutturazione del proprio Piano in obiettivi e azioni, monitorati da indicatori misurabili, appare in media di livello molto buono.

I Piani predisposti secondo il nuovo format hanno in generale anche una struttura che favorisce la riflessione dei vari attori dipartimentali sui Punti di Attenzione e Aspetti da Considerare definiti in AVA 3 e, sia pur con qualche eccezione, appaiono complessivamente più adeguati alla programmazione secondo criteri di Qualità rispetto a quelli predisposti in precedenza.

Dall'analisi emergono tuttavia alcune **aree di miglioramento**, che qui di seguito brevemente si elencano:

- la **prima** riguarda la **pubblicazione** dei Piani sui siti Web, ancora poco diffusa, tale da non permettere ai Portatori di Interesse, interni come esterni, di avere consapevolezza delle traiettorie di sviluppo di ciascun Dipartimento;

- la **seconda** riguarda le **azioni di supporto alla formazione** del corpo docente da parte dei Dipartimenti, attualmente **pressoché assenti**, insieme ad una **presenza di meccanismi di premialità per il personale docente e TA ancora piuttosto limitata**. È opportuno notare che questo tipo di criticità è osservabile solo grazie alla struttura dei Piani predisposti con il nuovo format, che favoriscono una riflessione sui principali Punti di Attenzione e Aspetti da Considerare nel contesto AVA 3.
- La **terza** e forse più importante area di miglioramento dei Piani analizzati è la redazione di una vera e propria **Programmazione triennale**, specialmente relativa al personale docente, di cui attualmente si osserva **la presenza in meno di un terzo dei Piani realizzati col nuovo format** (sostituita talvolta dalla Programmazione 2021-2023). Dal confronto fra i vari Piani appare evidente che il PTSP, nella realizzazione precedente al nuovo format, veniva predisposto con livelli di approfondimento e articolazione molto differenti fra i vari Dipartimenti, e non sempre con esiti soddisfacenti; tuttavia, esso veniva puntualmente utilizzato, come da Regolamento di Ateneo (DR/2016/507), ai fini della richiesta di “risorse umane, finanziarie e strumentali ritenute necessarie al perseguimento degli obiettivi di programmazione”. I nuovi Piani, d’altro canto, risultano più completi, omogenei e articolati, sotto tutti gli aspetti di AQ della pianificazione dipartimentale, pur tuttavia mancano per la maggior parte di questo elemento essenziale, che andrà necessariamente inserito in una fase successiva di revisione/aggiornamento degli stessi.

Dall’analisi emerge, infine, l’opportunità di alcune **raccomandazioni**, che qui di seguito brevemente si elencano:

- la **prima** raccomandazione riguarda i Dipartimenti che non hanno ancora allineato il proprio PTSP al format del PQA: considerata l’efficacia mostrata dal modello PQA, accolto con favore dal NdV, nonché la sua aderenza al modello AVA 3 (*con inclusione dei Punti di Attenzione e degli Aspetti da Considerare presenti nel documento di Autovalutazione di Dipartimento in sede di visita ANVUR*), si raccomanda ai Dipartimenti di utilizzare il modello PTSP predisposto dal Presidio come base per l’elaborazione del prossimo aggiornamento del proprio PTSP;
- la **seconda** raccomandazione riguarda i Dipartimenti che, pur avendo predisposto il PTSP nel formato PQA, non hanno incluso nello stesso la Programmazione triennale del personale docente e/o TA. Si raccomanda di sanare tale mancanza al primo aggiornamento del Piano, da effettuare necessariamente quando sarà pubblicato l’aggiornamento del PSA 2024-2026, in modo da ripristinare la naturale corrispondenza fra la pianificazione delle azioni descritta nel PTSP e quella delle risorse di personale necessarie a porla in atto;
- la **terza** raccomandazione riguarda il PQA stesso, e l’impegno del Presidio a fornire *feedback* (sotto forma di Schede di valutazione dei PTSP, il cui format è stato approvato dal Presidio nella seduta del 9 maggio 2024) a tutti i Dipartimenti sul proprio Piano, relativamente agli aspetti di AQ e di autovalutazione, nel rispetto dell’autonomia delle scelte strategiche di ciascun Dipartimento.