

Accreditamento periodico: il Requisito R4.B

Matteo Turri

2 e 15 dicembre 2020

Agenda



1. Introduzione (AVA & Dipartimenti)
2. Definizione delle linee strategiche dipartimentali - rapporto con il Piano Strategico d'Ateneo e valorizzazione delle specificità
3. Strumenti e modalità per la valutazione dei risultati della programmazione dipartimentale e integrazione con sistemi di monitoraggio della ricerca e della terza missione
4. Definizione e monitoraggio degli interventi migliorativi
5. Criteri di distribuzione delle risorse dipartimentali: pubblicità e coerenza
6. Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca e alla terza missione: strumenti di rilevazione e monitoraggio dell'efficacia

I Dipartimenti

Le funzioni

Oltre ad averne disposto la semplificazione dell'articolazione interna, la L. 240/2010 attribuisce al Dipartimento le funzioni finalizzate allo svolgimento

- della **ricerca scientifica**
- delle **attività didattiche e formative**
- delle **attività rivolte all'esterno** ad esse **correlate o accessorie**

Quanti sono i Dipartimenti

Numerosità media delle strutture delle università statali prima e dopo la riforma Gelmini

	Media dipartimenti pre-riforma	Media dipartimenti post-riforma	Media Facoltà pre-riforma	Media Strutture raccordo post-riforma*
Dimensione ateneo				
Piccolo	6,5	3,8	3,4	1,2
Medio	18,4	9,5	7,7	3,0
Grande	29,8	15,7	8,9	2,9
Mega	61,1	29,3	14,2	6,2
Totale	24,9	12,6	7,9	3,7

Fonte: Regini M., «Come complicare il funzionamento dell'università credendo di semplificarlo», 2014, www.lavoce.info

Nota: piccoli = atenei con < 10.000 studenti; medi = 10-20.000 studenti; grandi = 20-40.000 studenti; mega = > 40.000 studenti

* Questa media non considera i 28 atenei che non hanno istituito strutture di raccordo

Qualche numero

Distribuzione del personale tecnico amministrativo per struttura di appartenenza, prima e dopo la riforma Gelmini (valori percentuali)

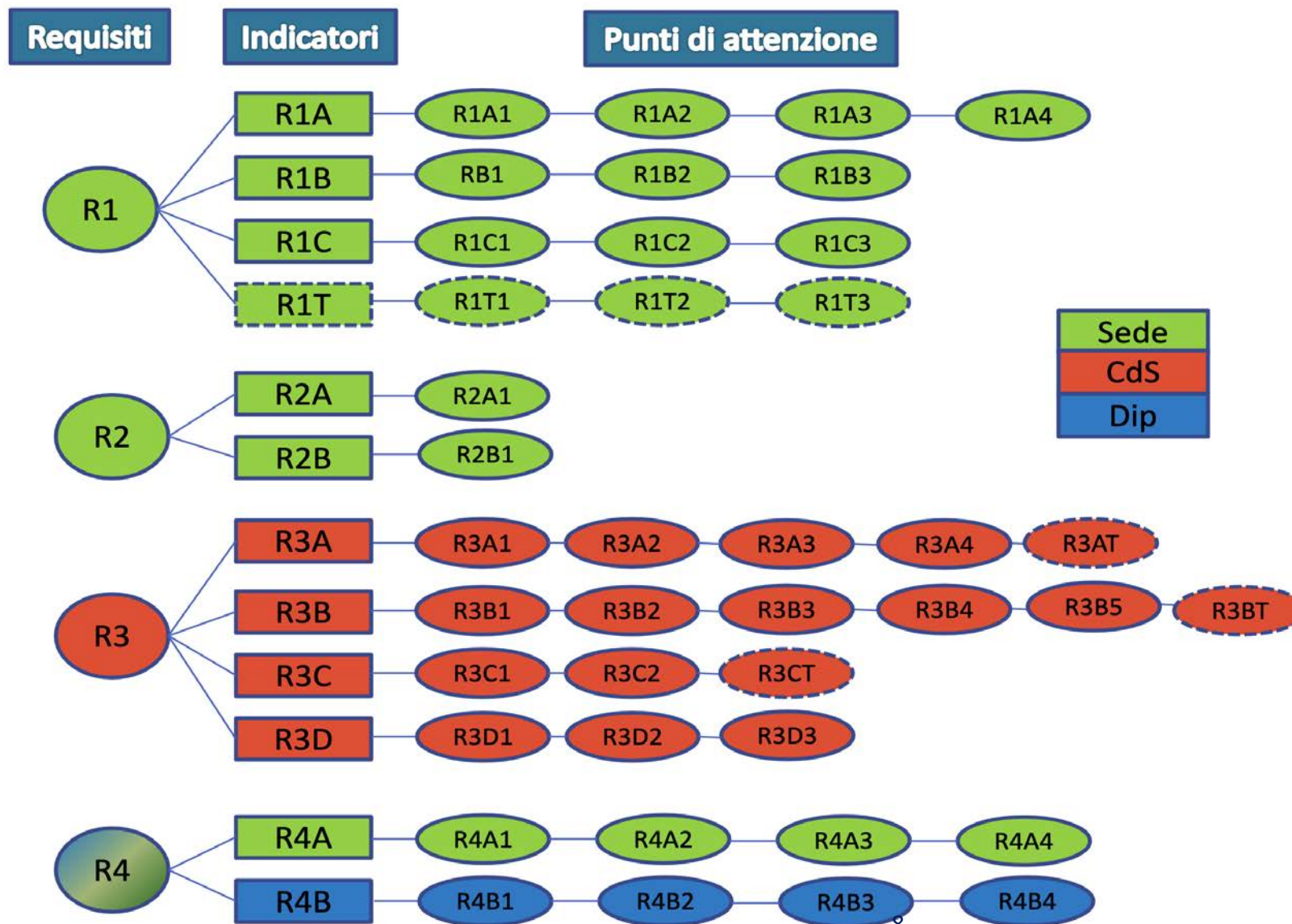
	Dipartimenti		Facoltà/ Strutture raccordo		Amministrazione centrale		Totale
	prima	dopo	prima	dopo	prima	dopo	
Dimensione ateneo							
Piccolo	18,1	23,6	8,9	2,4	73,0	74,0	100,0
Medio	29,2	37,6	12,2	2,7	58,6	59,7	100,0
Grande	40,1	45,2	13,5	2,6	46,4	52,2	100,0
Mega	53,0	55,5	11,1	2,9	35,9	41,6	100,0
Totale	32,5	37,9	11,4	2,6	56,1	59,5	100,0

Fonte: Turri M., «Una riforma a due facce: la riorganizzazione amministrativa nei grandi e nei piccoli atenei», 2014, www.lavoce.info

Presso i Dipartimenti è allocata una quota rilevante di personale tecnico-amministrativo, incrementata negli ultimi anni, che, **insieme** al personale accademico, **contribuisce** allo svolgimento delle attività dipartimentali.

I Dipartimenti in AVA

I requisiti «R»



AVA LG ANVUR & DIPARTIMENTI

La L. 240/2010 ha attribuito **ai Dipartimenti la piena responsabilità sia delle attività didattiche che di ricerca e di terza missione**. Per questa ragione l'accREDITAMENTO degli Atenei, oltre all'AQ dei CdS (dei quali i Dipartimenti sono i primi responsabili, stilandone e approvandone ordinamenti e regolamenti didattici, e predisponendo la copertura delle attività formative), prevede anche l'AQ delle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti.

AVA LG ANVUR & DIPARTIMENTI

Requisito R1 – L'Ateneo possiede, dichiara e realizza una visione della qualità della didattica e della ricerca, **adottando strategie, politiche e procedure** opportune per realizzarla e distribuendo responsabilità e compiti fra le strutture (R1.A); adotta **politiche adeguate** per la progettazione l'aggiornamento e la revisione dei CdS (R1.B); **elabora criteri** atti a garantire la qualificazione del corpo docente, la sostenibilità del carico didattico e le risorse umane e strutturali per il supporto alle attività istituzionali (R1.C).

AVA LG ANVUR & DIPARTIMENTI

- Politiche, strategie e procedure devono avere status formale ed essere accessibili all'interno e dall'esterno dell'Ateneo. Devono inoltre prevedere il coinvolgimento attivo di tutte le parti interessate, di docenti e studenti e degli altri interlocutori e portatori di interesse esterni.
- Oltre ad aspetti politico-strategici, il requisito riguarda aspetti legati alla gestione dell'AQ e mira, quindi, a rendere evidenti le interazioni che si determinano tra le articolazioni politiche e organizzative dell'Ateneo (Organi di Governo, CdS, **Dipartimenti**, Strutture di Raccordo...), le strutture responsabili dell'AQ (PQA, CPDS, NdV) e le strutture tecnico-amministrative di supporto.

AVA LG ANVUR & DIPARTIMENTI

Didattica

R1.C.3 – *Sostenibilità della didattica – a livello dipartimentale* (strategia che il Dipartimento adotta per ottimizzare la quantità complessiva di ore di docenza assistita erogata)

R2.B.1 – *Autovalutazione dei CdS e dei Dipartimenti* (organizzazione dell'AQ di Dipartimento)

R3.C.1 – *Dotazione e qualificazione del personale docente*

R3.C.2 – *Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica*

AVA LG ANVUR & DIPARTIMENTI

Ricerca e Terza Missione

REQUISITO R4 - L'ATENEO HA MESSO A PUNTO E PERSEGUE, TRAMITE L'ADOZIONE DI POLITICHE ADEGUATE, UNA PROPRIA STRATEGIA COMPLESSIVA – PUBBLICA E TRASPARENTE - PER LO SVILUPPO, L'INCENTIVAZIONE E IL MONITORAGGIO PERIODICO DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA E DI TERZA MISSIONE (R4.A);

LA VISIONE DELL'ATENEO TROVA RISCONTRO NELLE STRATEGIE E NELLE POLITICHE ELABORATE DAI DIPARTIMENTI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE (R4.B)

Approfondimento su R4B

Obiettivo: accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo e che dispongano delle risorse necessarie

L'indicatore R4.B e i punti di attenzione

R4.B – Politiche dipartimentali per la qualità della Ricerca	
R4.B.1	Definizione delle linee strategiche
R4.B.2	Valutazione dei risultati e interventi migliorativi
R4.B.3	Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse
R4.B.4	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto

Alcuni elementi di riflessione

- Il ruolo del Dipartimento nella didattica (anche in termini di coordinamento) non indagato direttamente ma non assente
- Minor rigidità della documentazione:
 - Scheda SUA-RD
 - Scheda SUA-TM

SUA-RD

- **Struttura**
 - Parte I: Obiettivi, risorse e gestione dei Dipartimenti: contiene la descrizione dell'attività di ricerca e degli obiettivi del Dipartimento, l'analisi critica della ricerca dipartimentale, il riesame annuale e pluriennale dell'attività di ricerca
 - Parte II: Risultati della ricerca: contiene informazioni sulle pubblicazioni, collaborazioni, riconoscimenti, mobilità internazionale. La maggior parte dei dati sono caricati automaticamente da quanto inserito dai docenti sulla pagina personale loginmiur
- Nella Scheda SUA-RD la raccolta delle informazioni sui prodotti della ricerca, a differenza della VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca) non prevede alcuna selezione da parte degli atenei in quanto la SUA-RD raccoglie i dati sull'intera produzione scientifica dell'anno di compilazione, e fornisce quindi un quadro complessivo dello stato dell'arte.
- Ultima SUA-RD compilata nel 2015 relativamente al 2014. In sede di accreditamento periodico vengono considerati procedure e documenti e autonomamente adottati dagli Atenei.

SUA-TM/IS

- Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università (07/11/2018)
- Costituisce la parte terza della SUA-RD
- L'avvio della rilevazione dei dati relativi agli anni 2015-2017, si sarebbe dovuta avviare nei primi mesi del 2019
- E' stata pensata dall'ANVUR per dare l'opportunità agli atenei di esporre le linee strategiche e gli obiettivi principali delle attività di terza missione.
- Dovrebbe consentire di leggere i dati sui singoli ambiti di terza missione in un'ottica di ateneo e all'interno della strategia complessiva.

SUA-TM/IS

I.0 - Obiettivi strategici di Terza Missione/Impatto sociale	
Valorizzazione della ricerca	Produzione di beni pubblici
I.1 Gestione della proprietà industriale (brevetti e privative vegetali)	I.5 Gestione del patrimonio e attività culturali (scavi archeologici, poli museali, attività musicali, immobili e archivi storici, biblioteche ed emeroteche storiche, teatri e impianti sportivi)
I.2 Imprese spin-off	I.6 Attività per la salute pubblica (sperimentazione clinica, studi non interventistici ed <i>empowerment</i> , strutture a supporto)
I.3 Attività conto terzi	I.7 Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta (formazione continua, Educazione Continua in Medicina, certificazione delle competenze, Alternanza Scuola-Lavoro, MOOC)
I.4 Strutture di intermediazione (uffici di trasferimento tecnologico, uffici di <i>placement</i> , incubatori, parchi scientifici, consorzi e associazioni per la Terza Missione)	I.8 Public Engagement

Tab. 1. Aree di valutazione Terza Missione/Impatto sociale

R4.B1 - Definizione delle linee strategiche

R4.B.1 – Definizione delle linee strategiche

Il Dipartimento ha definito una propria **strategia** sulla ricerca e sulle sue eventuali ricadute nel contesto sociale, attraverso un programma complessivo e obiettivi specifici, definiti in base alle proprie potenzialità e al proprio progetto culturale. A tal fine, è presente **un'organizzazione funzionale** a realizzare la propria strategia. **Gli obiettivi definiti sono plausibili e coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo**, compatibili con le proprie potenzialità e i propri obiettivi generali, e che **tengono conto dei risultati** della VQR, della SUA-RD e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione attuate dall'Ateneo.

[SUA-RD quadri A, B1, B2; **documenti programmatici di Dipartimento**]

Strategia

- Molte definizioni. Qui quella di G. Invernizzi (2014)
- Il problema della strategia è il fare. Fare le cose giuste
- **Definire il sistema delle attività orientandolo verso il raggiungimento di obiettivi**
- Siamo consapevoli che si opera in un organizzazione a legami deboli. In cui il professionista (docente universitario - ricercatore) ha:
 - nella sua autonomia l'elemento distintivo;
 - nei meccanismi di reclutamento e promozione il meccanismo di coordinamento fondamentale.

Strategia

- Ha certamente a che fare con:
 - attività: didattica, ricerca e terza missione;
 - obiettivi: quale didattica, quale ricerca e quale terza missione? Quale supporto per queste attività a livello tecnico-amministrativo?
 - Ovvero come voglio configurare e orientare le attività accademiche e le attività di supporto tecnico-amministrativo?
 - Quali risultati voglio ottenere - come li monitoro (misuro-valuto).
- Concentrarsi su attività core e primarie: identificare i principali obiettivi: trade-off tra necessità di sintesi e complessità delle attività universitarie

Strategia dipartimentale: mix bilanciato

A Bottom up: **obiettivi di dipartimento**

- Preservare specificità disciplinari, territoriali e libertà dei ricercatori nel definire le proprie attività. Un dipartimento che di norma contribuisce a generale risultati per l'ateneo è un dipartimento più libero.

B Top down: **obiettivi mutuati da ateneo**

Ateneo è centrale nel determinare i fattori produttivi (punti organico e risorse economiche) occorrono meccanismi per garantire la capacità di perseguire una strategia di ateneo.

- Come il dipartimento fa propri gli obiettivi di ateneo?
 - ribaltamento
 - dialogo competitivo
 - scelta da paniere
 - Libera determinazione del Dipartimento
- Contributo del dipartimento ai risultati di ateneo a partire dalle procedure di valutazione nazionale (VQR; ASN, AVA, Studenti regolari,...)

Come misurare i risultati?

Integrare dati interni con risultati provenienti da fonti esterne (ad esempio procedure nazionali di valutazione o meccanismi di finanziamento su base premiale / competitiva)

RICERCA

- VQR
- Tutti gli indicatori ASN (superamento di tutte o solo alcune soglie, attivi o non attivi)
- Pubblicazioni open access

TERZA MISSIONE

- Formazione permanente
- Numero eventi
- Numero brevetti

DIDATTICA

- Dati e indicatori provenienti dalla scheda di monitoraggio annuale (SMA)
- indicatori con effetti su FFO

Indicatori della Ricerca - esempi

- Personale accademico che supera almeno 2 soglie ASN su tre
- Percentuale di pubblicazioni open-access sul totale
- Personale accademico con un determinato numero di pubblicazioni (attivi) negli ultimi X anni
- Personale accademico con pubblicazioni di un certo tipo negli ultimi X anni
- Numero di progetti presentati in ...
- Numero di progetti finanziati in ...
- Numero di chiamate dirette dall'estero, chiamate di chiara fama e di ERC e Levi Montalcini
- ...

Indicatori della Terza Missione - esempi

- Numero iscritti a corsi di perfezionamento
- Numero di eventi di divulgazione scientifica
- Numero di brevetti depositati
- Numero di brevetti con rapporto di ricerca positivo
- Numero di accessi al sistema museale
- Numero di accessi a collane di divulgazione
- Volume attività conto terzi
- ...

Indicatori ANVUR - didattica

Sezione	Cod.Id	Testo indicatore
Gruppo A - Indicatori relativi alla didattica	iC01	Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.a.
	iC02	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso
	iC03	Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni
	iC04	Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo
	iC05	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b)
	iC06	Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L)
	iC07	Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)
	iC08	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L; LM; LMCU), di cui sono docenti di riferimento
	iC09	Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (QRDLM) (valore di riferimento: (0,8))

Sezione	Id	Testo indicatore
Gruppo B – Indicatori di internazionalizzazione	iC10	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso
	iC11	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
	iC12	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero
Gruppo E - Ulteriori indicatori per la valutazione della didattica	iC13	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire
	iC14	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio
	iC15	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno
	iC16	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno
	iC17	Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio
	iC18	Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio dell'Ateneo
	iC19	Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata
	iC20	Rapporto tutor/studenti iscritti (per i corsi di studio prevalentemente o integralmente a distanza)

Sezione	Id	Testo indicatore
Indicatori di Approfondimento per la Sperimentazione - Percorso di studio e regolarità delle carriere	iC21	Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno
	iC22	Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso
	iC23	Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che proseguono la carriera al secondo anno in un differente CdS dell'Ateneo
	iC24	Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni
Indicatori di Approfondimento per la Sperimentazione - Soddisfazione e occupabilità	iC25	Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CdS
	iC26	Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)
Indicatori di Approfondimento per la Sperimentazione - Consistenza e Qualificazione del Corpo Docente	iC27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)
	iC28	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)
	iC29	Rapporto tutor in possesso di Dottorato di Ricerca/Isritti (per i corsi di studio prevalentemente o integralmente a distanza)

Organizzazione funzionale a realizzare la strategia

- Spazio per autonomia dipartimentale
- Indicare la struttura organizzativa adottata dal dipartimento in relazione agli organi/funzioni di indirizzo e governo, sottolineando in particolare, se esistenti, quelli incaricati di programmare le attività di ricerca, distribuire i relativi fondi e valutarne i risultati;
- Necessità di verificare:
 - ✓ che l'organizzazione formale corrisponda all'organizzazione effettiva
 - ✓ adeguatezza dell'organizzazione adottata agli obiettivi che si vogliono raggiungere

Accreditamento periodico: il Requisito R4.B

Matteo Turri

2 e 15 dicembre 2020

L'indicatore R4.B e i punti di attenzione

R4.B – Politiche dipartimentali per la qualità della Ricerca	
R4.B.1	Definizione delle linee strategiche
R4.B.2	Valutazione dei risultati e interventi migliorativi
R4.B.3	Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse
R4.B.4	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto

Seconda parte

R4.B.2 – Valutazione dei risultati e interventi migliorativi

R4.B.2 – Valutazione dei risultati e interventi migliorativi

Il Dipartimento assicura lo svolgimento del **monitoraggio** dei risultati della ricerca, condotto al proprio interno attraverso la SUA-RD, eventualmente integrata da altre iniziative specifiche. I successi conseguiti, così come le sfide e gli eventuali problemi, sono analizzati approfonditamente. Inoltre garantisce che le **azioni migliorative** proposte siano plausibili e realizzabili, e che ne venga monitorata adeguatamente l'efficacia.

[SUA-RD quadri B3, D, E, F, G, H]

Una programmazione viva

- L'anno 2020 ci dimostra purtroppo di quanto eventi esterni possano alterare le previsioni
- Occorre dunque adoperarsi per adottare cicli di programmazione e monitoraggio adattivi in grado di:
 - **monitorare (1)** con frequenza l'andamento delle attività dipartimentali;
 - attivare interventi di miglioramento continuo - **azioni di miglioramento (2)**;
 - prevedere momenti di **riesame (3)** periodico;
 - Se opportuno **modificare (4)** la programmazione originaria
- Una programmazione viva è una programmazione utile

1 - Monitoraggio

Monitoraggio come strumento per:

- verificare l'adeguatezza delle attività rispetto a obiettivi e risultati;
- apprezzare il raggiungimento dei risultati;
- stimolare momenti di autoriflessione e aggiornamento;
- orientare le attività;

E' un elemento critico. Spesso sottovalutato ma essenziale per il buon funzionamento del sistema di programmazione e in generale per evitare che quanto costruito scivoli verso l'irrilevanza.

È essenziale per decisioni evidence based

Elementi che facilitano l'applicazione

- Dati forniti dall'ateneo (ove possibili) sia per economia di scala sia per omogeneità di raccolta e trattamento
- Integrazione con altri processi di monitoraggio e gestione dei dati (AVA)
- Coerenza con meccanismi interni di distribuzione delle risorse (utilizzo delle stesse banche e dei medesimi meccanismi)

Cosa monitorare?

- Situazione obiettivi strategici del dipartimenti
- Indicatori di Ricerca
 - numero di docenti attivi;
 - posizionamento rispetto alle soglie ASN
 - partecipazione a bandi competitivi;
 - finanziamenti ottenuti;
 - Riconoscimenti ricevuti;
 - per i Dipartimenti di eccellenza eventuali indicatori previsti dal progetto.
- Indicatori TM (anche sulla base delle caratteristiche del dipartimento)
- Indicatori della didattica (mutuati da sistema Ava e se opportuno arricchiti)
- Monitoraggio esito indicatori e confronto con:
 - ✓ Target annuali
 - ✓ Target parziali
 - ✓ Serie storiche

Sense making

- I meccanismi di controllo e le metriche possono essere analizzati in relazione alla capacità di definire e condizionare l'identità dei componenti delle organizzazioni attraverso processi di costruzione di senso.
- I recenti studi organizzativi sui meccanismi di controllo centrano l'attenzione sul ruolo che il controllo ha nell'aiutare i componenti delle organizzazioni e gli esterni a definire la propria identità in termini di sense making.
- I sistemi di controllo formali e informali guidano, ed al tempo stesso emergono da, 'percezioni, comportamenti e effetti individuali e collettivi'.
- Attraverso questi sistemi si sviluppano terminologie condivise, aspettative e obiettivi comuni che generano effetti importanti di chiarificazione e legittimazione; in questo modo le organizzazioni possono ottenere e mantenere la fiducia e il sostegno interno e esterno.

Tempi del monitoraggio

- Perché le attività di monitoraggio possano orientare i comportamenti, attivando interventi correttivi e stimolando il miglioramento è importante prevedere una corretta frequenza del monitoraggio
- Occorre abituarsi a monitorare l'andamento delle attività del dipartimento. In questo senso prevedere procedure sostenibili dal punto di vista amministrativo
- E' opportuno pensare a scadenze ravvicinate e comunque infrannuale.
- Problemi delle rilevazioni infrannuale:
 - possibilità di confronti con rilevazioni parziali anni precedenti per superare problemi di stagionalità;
 - talvolta la performance misurata è relativa (criteri FFO) tuttavia è sempre possibile monitorare il proprio andamento;
 - in ogni caso non è consigliabile rinunciare a monitorare perché non si hanno dati ottimali.

2 - Le Azioni di miglioramento

I Dipartimenti devono **prevedere ed attivare Azioni di miglioramento** in occasione del **riesame e comunque** in presenza di:

- **criticità rispetto gli obiettivi** del PTD (scostamenti significativi dal target preventivati);
 - **criticità nell'andamento delle attività di ricerca e/o terza missione;**
 - **opportunità di miglioramento.**
- Le **Azioni di miglioramento** devono essere formulate includendo questi aspetti:
 - **Obiettivo** del PTD che l'azione contribuisce a migliorare
 - Indicatore che consente di apprezzare l'effetto dell'azione;
 - Azioni da intraprendere (ovvero la **descrizione** dell'azione di miglioramento);
 - **Responsabile/i** di esecuzione;
 - **Tempistica;**
 - **Risorse (economiche e umane)** necessarie alla realizzazione delle azioni migliorative.

Le Azioni di miglioramento

Esempio di descrizione completa delle azioni di miglioramento.

Da compilarsi in presenza di criticità (scostamenti significativi dal target preventivato), di nuovi accadimenti o di opportunità di miglioramento.

Per ogni azione di miglioramento si suggerisce di completare una tabella simile a questa

INDICATORE	<i>Indicare obiettivo e indicatore</i>
Area da migliorare	
Azioni da intraprendere	
Responsabile esecuzione	
Tempi previsti	
Risorse per la realizzazione delle azioni migliorative	

3 - Programmazione viva: riesame

- Nelle fasi iniziali
- In presenza di eventi non preventivati (il 2020!!)
- Occorre prevedere momenti di riesame per adeguare la strategia agli accadimenti
- Questa fase è fondamentale e spesso sottovalutata

Riesame

- Il riesame si svolge **di norma a dicembre in modo integrato al monitoraggio**. Ove opportuno **può essere attivato anche durante l'anno** (ad esempio in occasione del monitoraggio di giugno) e comunque **ogniqualevolta il Dipartimento lo ritenga opportuno**.
- Il riesame deve considerare i seguenti **aspetti**:
 - l'**esito** dei processi di **monitoraggio**;
 - la **validità della strategia perseguita dal Dipartimento**, tenendo conto tra l'altro delle performance ottenute e delle linee strategiche di Ateneo;
 - l'**adeguatezza dell'assetto organizzativo** del Dipartimento anche in funzione degli obiettivi strategici assunti;
 - l'**adeguatezza dei criteri e modalità di distribuzione delle risorse interne**, anche tenuto conto degli obiettivi del Piano strategico, del PTD e del monitoraggio;
 - lo **stato di avanzamento di eventuali Azioni di miglioramento** attuate in precedenza.
- Ove opportuno **il riesame può dare seguito a un aggiornamento o rimodulazione della programmazione strategica di ateneo**.

Riesame – un esempio

<i>Aspetto da considerare</i>	Si	No	Descrizione e commento
La strategia perseguita dal Dipartimento, tenendo conto tra l'altro delle performance ottenute e delle linee strategiche di Ateneo, è adeguata?			(specificare gli eventuali elementi di non adeguatezza ed rimandare alla rimodulazione o aggiornamento del PTD ove opportuno)
L'assetto organizzativo del Dipartimento è adeguato, anche in funzione degli obiettivi strategici assunti?			(specificare gli eventuali elementi di non adeguatezza. Ove opportuno rimandare ad eventuali documenti o pagine web del dipartimento)
I criteri di distribuzione delle risorse interne, tenendo conto degli obiettivi del Piano Strategico, del PTD e del Monitoraggio sono adeguate?			(specificare gli eventuali elementi di non adeguatezza. Ove opportuno rimandare ad eventuali documenti o pagine web del dipartimento)
Stato di avanzamento di eventuali Azioni di miglioramento attuate in precedenza	(se il dipartimento ha intrapreso delle azioni di miglioramento fare il punto sul loro stato)		

Quali tempi?

- Programmazione dovrebbe avere orizzonte pluriennale
- Se possibile utile un allineamento temporale con Piano Strategico
- Frequenza infrannuale del monitoraggio e delle azioni di miglioramento (volontarie)
- Frequenza più ampio per il RIESAME:
 - alcuni momenti (12, 18 mesi) cogenti;
 - Possibilità di interventi volontari più ravvicinati.
- Ove opportuno modifiche della programmazione

R4.B.3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

Il Dipartimento indica con chiarezza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche e di personale), coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo?

Sono specificati i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità?

Tali criteri sono coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni e metodologie della VQR, della SUA-RD e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione attuate dall'Ateneo?

[SUA-RD: quadri A1 e B1; eventuali documenti programmatici di Dipartimento]

Criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse

Da indicare con chiarezza e rendere pubblici (pagina web buona soluzione)

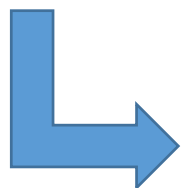
CRITERI PER:

- Fondi per attività accademiche
- assegnazione punti organico
- posizioni di assegnista o RTD-A
- incentivi e premialità (ad esempio progetto eccellenza)
- ...

Coerenza interna e esterna

COERENZA INTERNA

- Coerenza con obiettivi strategici di dipartimento
- Coerenza con modalità con cui ateneo distribuisce i fondi ai dipartimenti (trasparenza e pubblicità in proposito prerequisite)



PRESUPPOSTO: DOCUMENTO SULLA
DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE A
LIVELLO DI ATENEO

COERENZA ESTERNA

- Coerenza con VQR
- Coerenza con altri meccanismi valutativi (ASN)
- Coerenza con meccanismi statali e non statali per l'assegnazione di risorse

R4.B.4 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca 1/2

Sono disponibili **adeguate strutture e risorse di sostegno alla ricerca e, in particolare, ai Dottorati di Ricerca** (se presenti)? (E.g. Spazi, biblioteche, laboratori, infrastrutture IT...)

I servizi di supporto alla ricerca assicurano un **sostegno efficace alle attività del Dipartimento**? [Questo punto di attenzione non entra nella valutazione del Dipartimento ma serve da riscontro del requisito di sede R1.C.2]

R4.B.4 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca 2/2

Esiste **un'attività di verifica da parte dell'Ateneo** della qualità del supporto fornito a docenti, ricercatori e dottorandi nelle loro attività di ricerca? [Questo punto di attenzione non entra nella valutazione del Dipartimento ma serve da riscontro del requisito di sede R1.C.2]

I servizi sono **facilmente fruibili** dai dottorandi, ricercatori e docenti del Dipartimento?

Esiste una **programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo**, corredata da **responsabilità e obiettivi** e che sia coerente con il progetto del Dipartimento?

Efficacia del supporto a ricerca e terza missione

- Meccanismi di verifica qualità del supporto fornito:
 - ✓ questionari di customer (anche per specifici servizi quali biblioteche, spazi,...)
 - ✓ questionario opinioni studenti
 - ✓ questionario laureandi – laureati
 - ✓ Questionario good practice (approfondimento)
- Considerare i differenti segmenti di utenza:
 - ✓ personale accademico
 - ✓ personale tecnico amministrativo e bibliotecario
 - ✓ Dottorandi

Servizi di supporto all'attività dipartimentale

- Collocati sia a livello di dipartimento che di ateneo
- Necessità di collegare livello di dipartimento con livello di ateneo con soluzioni organizzative adeguate anche in considerazione delle dimensioni e caratteristiche dell'ateneo (network, modello hub spoke, organizzazione matriciale)
- Definizione delle responsabilità e degli obiettivi conseguente.

Coinvolgere i Dipartimenti

La declinazione del ciclo delle performance (nella dimensione organizzativa) a livello di dipartimento offre l'occasione per:

- rendere evidente come gli obiettivi di ateneo sono sviluppati nel concreto laddove si svolge l'attività accademica;
- apprezzare come ogni dipartimento contribuisce ai risultati di ateneo;
- mettere in evidenza contributi specifici di ogni dipartimento mediante l'adozione di un sistema che valorizzi le differenze disciplinari in un ottica olistica.

Conclusione

- A livello di dipartimento occorre dotarsi di un sistema di programmazione strategica e monitoraggio finalizzato a promuovere un miglioramento della qualità e in coerenza con le risorse disponibili e la programmazione strategica di ateneo
- Non vi è un modello imposto da ANVUR: spazio per un modello tagliato su misura per le esigenze di ateneo/dipartimento
- Monitoraggi e riesame spesso trascurati ma invece centrali in un ottica di programmazione viva e adattiva
- Attenzione al portato organizzato in termini di «sense making»