



**Università
degli Studi
di Palermo**



PRESIDIO DI QUALITÀ DI ATENEO

RELAZIONE SUL RIESAME DEL SISTEMA DI GOVERNO DIPARTIMENTALE 2024

Approvata nella seduta del 28/07/2025



Sommario:

Premessa	3
Il Riesame annuale del Sistema di Governo dipartimentale	3
Struttura del Riesame annuale del Sistema di Governo dipartimentale	4
Processo di Approvazione del documento di Riesame	5
Analisi del Riesame del sistema di governo dipartimentale	6
Sistema di Governo	7
Gestione delle risorse del dipartimento	9
Analisi dei prodotti conferiti per la VQR 2020-2024	12
Monitoraggio obiettivi strategici	14
Interventi correttivi	14
Considerazioni conclusive	16

Format per il riesame del Sistema di Governo dipartimentale 2024

Premessa

Il processo di riesame del sistema di governo dipartimentale relativo all'anno 2024 è stato avviato mediante nota a firma della Presidente del PQA del 06/03/2025 (prot. n. 37990 di pari data) indirizzata ai direttori dei dipartimenti e ai delegati alla ricerca, alla terza missione e alla didattica. Per la redazione del Documento di Riesame, si è raccomandato:

- di utilizzare il format predisposto dal PQA contenente tutte le indicazioni per la compilazione;
- di utilizzare i dati - tramite Cruscotto Dati di Ateneo, sezione "Ricerca scientifica" e "Modello AVA3 - Indicatori Dipartimenti Universitari" - necessari all'autovalutazione dei dipartimenti già in possesso dell'amministrazione e che riguardano le pubblicazioni scientifiche, la consistenza delle risorse umane e le risorse derivanti da progetti regionali/nazionali/europei, convenzioni e attività commerciale dell'anno di riferimento. L'accesso al Cruscotto Dati di Ateneo (<https://cruscotto.unipa.it/>), già abilitato per i direttori, delegati e RAD dei dipartimenti, avviene tramite le credenziali di Ateneo di accesso al portale;
- di predisporre un file di analisi della produzione scientifica;
- di predisporre un eventuale altro file contenente informazioni non facilmente rappresentabili nei campi testuali (tabelle, grafici, diagrammi);
- di compilare un file Excel, a partire dal modello predisposto dal PQA, denominato "Impiego risorse", con le informazioni relative alle risorse acquisite a valere su fondi derivanti da progetti regionali/nazionali/europei, convenzioni e attività commerciale e riferiti alle tipologie: i) attrezzature scientifiche; ii) convegni; iii) risorse bibliografiche. Il dato è indirettamente correlato con le informazioni sulle variazioni incrementative di bilancio derivanti da progetti regionali/nazionali/europei, convenzioni e attività commerciale (Cruscotto - sezione Ricerca scientifica). Si è raccomandato di non fare riferimento alle risorse rese disponibili dall'Ateneo (FFR, CORI, etc.).

Il Riesame annuale del Sistema di Governo dipartimentale

Il riesame delle attività di pianificazione è un'attività sistematica svolta annualmente e rivolta a verificare l'efficacia della pianificazione, valutando eventuali problemi per i quali è necessario individuare le cause e predisporre azioni di miglioramento la cui attuazione dovrà, altresì, essere sistematicamente monitorata per valutarne l'efficacia.

Conformemente a quanto descritto nelle *Linee Guida Unipa per il sistema AQ – processi*, le attività di monitoraggio sono in capo ai soggetti referenti (così come indicati nel Piano Strategico di Dipartimento) che ne relazionano periodicamente al Consiglio di Dipartimento. Il monitoraggio deve riguardare, in generale, lo stato di avanzamento delle attività di Formazione, Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale e di altre attività istituzionali previste e, in particolare, gli indicatori individuati come necessari per la misurazione dei risultati conseguiti. Riguarda, altresì l'analisi della produzione scientifica ai fini dell'esercizio di valutazione della VQR. Per il 2024 è stata richiesta un'analisi critica dei dati sulla produzione scientifica (sia in termini di tematiche sia facendo specifico riferimento ad Aree CUN/Macrosettori/Gruppi Scientifico Disciplinari/Settori Scientifico Disciplinari) evidenziando i punti di forza e i punti di criticità della Ricerca all'interno del dipartimento, analizzando anche lo scostamento tra i prodotti conferiti e i prodotti attesi nella VQR 2020-2024.

Il riesame della politica strategica dipartimentale è parte integrante dell'Assicurazione della Qualità in quanto verifica la Qualità del dipartimento intesa come rispondenza tra gli obiettivi prefissati di valore e i risultati ottenuti, l'efficacia delle azioni intraprese e l'adeguatezza delle risorse destinate. Il processo di autovalutazione individua le cause di eventuali scostamenti tra gli obiettivi e risultati al fine di individuare appropriate azioni di miglioramento, in linea anche con la scheda di autovalutazione dei requisiti di dipartimento.

Il documento di riesame rappresenta un momento di autovalutazione in cui far emergere punti di forza ed elementi di criticità/aree di miglioramento ed è funzionale al riconoscimento dell'eventuale necessità di introdurre azioni correttive, fino alla modifica di obiettivi/indicatori/target del piano strategico dipartimentale, anche in conseguenza di mutamenti del contesto rispetto all'anno precedente (situazione socio-economico e territoriale di riferimento, propria organizzazione funzionale, ascolto dei Portatori di Interesse interni ed esterni).

Struttura del Riesame annuale del Sistema di Governo dipartimentale

Il documento di riesame viene redatto secondo un format predisposto e aggiornato dal PQA e che è strutturato in una Parte I, di monitoraggio degli obiettivi del Piano Strategico e delle azioni previste per il periodo oggetto del monitoraggio, e di una Parte II, dedicata all'introduzione di eventuali azioni correttive.

Il Dipartimento effettua, per ciascun obiettivo del Piano strategico, un'analisi dei risultati conseguiti nell'anno di riferimento. Sono presi in riferimento i dati quantitativi (stato degli indicatori prescelti rispetto al valore di partenza e al target prefissato) e lo stato di avanzamento delle azioni intraprese per il raggiungimento dell'obiettivo.

Inoltre, il dipartimento effettua un'analisi critica dei dati sulla produzione scientifica e rispetto all'efficacia del Sistema di Governo dipartimentale in funzione della capacità di realizzazione delle strategie dipartimentali (requisiti AVA 3). Il dipartimento è anche tenuto a monitorare e analizzare le risorse finanziarie, strutturali, attrezzature e tecnologie nonché quelle umane evidenziando eventuali punti di forza e di debolezza.

Nella Parte II, alla luce delle criticità e delle aree di miglioramento evidenziate mediante il monitoraggio, è possibile riportare due alternativi tipi di intervento:

1. proposizione di azioni correttive a fronte delle aree di miglioramento emerse dal monitoraggio degli obiettivi, dall'analisi della funzionalità dell'organizzazione del dipartimento (sistema di deleghe, gruppi AQ, piano di lavoro del personale TA, adeguatezza risorse finanziarie e strutturali etc.);
2. eventuale sostituzione o rimodulazione di obiettivi del Piano Strategico Dipartimentale (PSD).

Processo di Approvazione del documento di Riesame

L'elaborazione e approvazione del Riesame del Sistema di Governo del dipartimento sono svolte secondo le modalità previste dalle linee guida per la gestione del sistema AQ in Ateneo. I Delegati del Direttore alle attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione analizzano, in seno alle rispettive Commissioni AQ, i dati sul monitoraggio. Gli esiti del monitoraggio e gli eventuali interventi correttivi conseguenti sono presentati al Consiglio di Dipartimento che discute e approva il documento di riesame.

Il Riesame del Sistema di Governo del dipartimento è pubblicato attraverso il sito web dipartimentale.

Analisi del Riesame del sistema di governo dipartimentale

L'analisi dei documenti pervenuti da tutti i dipartimenti è stata discussa dal PQA nel corso della riunione del 05/05/25. L'estratto del verbale con punti comuni è stato trasmesso ai dipartimenti per una eventuale rielaborazione degli approcci rispetto ai punti individuati, in vista dell'approvazione in consiglio di dipartimento.

In esito all'analisi svolta dal PQA, sono emersi alcuni punti di attenzione di carattere comune:

- con riferimento all'utilizzo del format, il documento di riesame diventa un documento ufficiale del dipartimento, da rendere pubblico sul sito web. Pertanto, dal format è necessario eliminare le parti delle istruzioni, eventuali tabelle non utilizzate etc.;
- il primo quadro "Analisi di eventuali variazioni, rispetto all'anno precedente, di fattori interni ed esterni al dipartimento che influenzano le politiche strategiche del dipartimento" è stato in molti casi non pienamente compreso: bisognava analizzare eventuali mutamenti del contesto rispetto all'anno precedente (situazione socio-economica e territoriale di riferimento, propria organizzazione funzionale, ascolto dei Portatori di Interesse interni ed esterni) che avessero ricadute sulla strategia del dipartimento;
- in qualche caso è emerso che i target 2025 indicati per un obiettivo del piano strategico dipartimentale fossero stati raggiunti a fine 2024: ciò pare denotare una pianificazione eccessivamente prudente;
- la difficoltà di calcolo del target è a volte imputabile a un poco attento calcolo di baseline. Un esempio può essere rappresentato dagli indicatori della didattica tratti dalla SMA. In questi casi è necessario definire a quale dato è riferito il valore della baseline e, conseguentemente, il primo target 2025 sarà il valore dell'indicatore a due anni di distanza, essendo consapevoli che la SMA si basa su dati consolidati e pertanto che alcuni indicatori dell'a.a. X/X+1 vedono la prima data utile per la loro pubblicazione a marzo X+2 e altri a giugno X+2;
- nei quadri di modifica obiettivi è necessario rendere chiaro quali modifiche si apportano. Si suggerisce di evidenziare in grassetto le parti nuove o sostituite;
- il quadro delle risorse strutturali, attrezzature e tecnologie è spesso compilato con un elenco. Questa parte di analisi dovrebbe invece riportare una valutazione sull'adeguatezza delle

risorse per il sostegno alla didattica, ricerca, terza missione, ai corsi di studio e di dottorato di ricerca;

- per i dipartimenti che erogano l'offerta formativa presso Poli territoriali, l'analisi delle strutture dovrebbe comprendere una parte dedicata a queste sedi;
- i dipartimenti sono invitati alla pubblicazione del Riesame del Sistema di Governo del dipartimento sul sito web dipartimentale.

In generale, i dipartimenti hanno mostrato di avere raggiunto un livello di maturazione consolidato e consapevole acquisito dagli esercizi di autovalutazione sulla ricerca e terza missione che si sono svolti ininterrottamente negli anni a partire dal 2016, ritenuti strumenti utili per il miglioramento dell'AQ. Si rileva, infatti, che a seguito degli esiti del monitoraggio delle azioni intraprese, il numero di dipartimenti che ha previsto azioni correttive lasciando inalterati gli obiettivi del piano strategico dipartimentale è pari a 9/16 mentre il numero di dipartimenti che ha modificato gli obiettivi strategici, prevalentemente in maniera parziale, è pari a 11/16. Dall'analisi dei risultati emerge che solo 3/16 dipartimenti non hanno ritenuto necessario programmare interventi correttivi.

Le considerazioni del PQA sui singoli riesami dipartimentali sono rese nella seconda parte della presente relazione.

Sistema di Governo

In generale, l'organizzazione di ciascun dipartimento e la sua articolazione delle deleghe risulta funzionale alla gestione delle proprie attività istituzionali finalizzate alla realizzazione degli obiettivi strategici dipartimentali. Nel complesso i dipartimenti sono dotati di un'adeguata organizzazione per il monitoraggio delle strategie per l'ottimizzazione della didattica, ricerca e terza missione.

Assumono un ruolo centrale la commissione AQ per la didattica, la commissione AQ della ricerca e terza missione e la commissione AQ del dottorato di ricerca, di recente istituzione, le quali stanno acquisendo un ruolo sempre più importante.

Il sistema di Assicurazione della Qualità supporta il Direttore nelle attività di programmazione, coordinamento e monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica e dell'attività di professori e ricercatori al servizio degli studenti, nelle attività di programmazione, coordinamento e monitoraggio delle azioni finalizzate allo sviluppo della ricerca scientifica e della terza missione. Per

esempio, la Commissione AQ Ricerca e Terza Missione dipartimentale nell'ambito dell'area sanitaria sta rivestendo un ruolo sempre più strategico nel garantire la coerenza, l'elevato standard qualitativo e la piena tracciabilità delle attività scientifiche e delle iniziative a impatto sociale realizzate all'interno della struttura, grazie alla ricchezza della sua composizione che assicura un patrimonio di competenze che spazia dalla ricerca di base a quella clinica e traslazionale.

Il sistema delle deleghe è abbastanza articolato in quanto oltre a quelle previste dall'Ateneo (delega alla didattica, alla ricerca, alla terza missione, disabilità e inclusione, etc.), ciascun dipartimento nell'ambito della propria autonomia e peculiarità ne identifica altre quali, ad esempio, la delega alla pianificazione strategica e al coordinamento dei processi di AQ, la delega per il supporto alla programmazione della spesa e alla compliance con il piano strategico e il bilancio di dipartimento, la delega ai rapporti con fondazioni, istituzioni culturali, centri di ricerca, la delega ai percorsi formativi per insegnanti, la delega all'orientamento PNRR, la delega alle metodologie innovative per la didattica, ecc. Si annovera anche la costituzione di gruppi di lavoro per la validazione delle iniziative di terza missione, di gruppi di referenti per il monitoraggio periodico delle informazioni, commissioni per la programmazione delle risorse umane e distribuzione degli spazi, l'osservatorio della didattica, commissioni per ridisegnare la pagina web dipartimentale e la comunicazione social con l'esterno, ecc.

L'aggiornamento della composizione delle varie commissioni e delle deleghe è anche finalizzato alla ridistribuzione del carico di lavoro nell'ottica del miglioramento continuo della performance dipartimentale.

Ciascun dipartimento definisce una programmazione del lavoro e degli incarichi del personale tecnico amministrativo, corredata da responsabilità e obiettivi, su indicazione del Direttore Generale e coerente con la pianificazione strategica e ne verifica periodicamente l'efficacia. Annualmente il responsabile amministrativo dipartimentale assegna specifici obiettivi alle unità operative, di cui sono note le declaratorie che ne individuano le competenze con relative responsabilità, a supporto delle strategie dipartimentali e ne monitora il raggiungimento.

Dall'analisi del riesame emerge che diversi dipartimenti, da un lato, evidenziano la carenza di personale tecnico amministrativo a causa del sottodimensionamento delle unità operative rispetto al volume delle attività dipartimentali e, dall'altro, che il reclutamento di nuovo personale tecnico-amministrativo assegnato ai dipartimenti pur non avendo permesso di far raggiungere alla macchina

amministrativa la pienezza dell'organico ha comunque generato effetti migliorativi anche in considerazione della loro elevata qualificazione.

Gestione delle risorse del dipartimento

Risorse umane

In generale, la maggior parte dei dipartimenti dispone di un organico di professori e ricercatori complessivamente adeguato allo svolgimento delle proprie attività. Alcuni dipartimenti evidenziano criticità nell'ambito dei settori di base nei corsi di studio dell'area medica, oppure nei corsi di studio con elevata numerosità studentesca ovvero nell'ambito delle discipline di base (come quelle matematiche) che sono trasversali a numerosi corsi di studio.

Dall'analisi della documentazione emerge che è posta attenzione all'aggiornamento del personale docente: a) i docenti neoassunti di tutti i dipartimenti frequentano i seminari sulla didattica innovativa organizzati dal TLC-CIMDU e che qualche dipartimento veicola il flusso di informazioni per agevolare i contatti tra gli interessati e la struttura di Ateneo; b) numerosi docenti aderiscono al Progetto Mentore per la Didattica finalizzato al miglioramento della didattica.

Si evidenzia una buona pratica del dipartimento di Architettura nei confronti dei docenti a contratto ai quali viene offerto un file-tutorial la cui struttura è stata prodotta dal TLC-CIMDU ed è stata personalizzata e contestualizzata nella realtà dipartimentale.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, frequenta corsi di formazione organizzati a livello di Ateneo e monitorati dai responsabili amministrativi. Si rileva che solo pochi dipartimenti (come, per esempio, il dipartimento di Architettura e di Ingegneria) organizzano autonomamente corsi di alta formazione rivolti al personale amministrativo dipartimentale in funzione delle necessità formative emerse.

Risorse finanziarie

Nel complesso, l'analisi dei dipartimenti è stata svolta secondo le indicazioni fornite dal PQA che riguardavano: i) il monitoraggio e analisi dell'impiego delle risorse derivanti da progetti regionali/nazionali/europei, convenzioni e attività commerciale del 2024; ii) i criteri di utilizzo ed eventuali criticità rilevate con riferimento all'assegnazione 2023/2024 del budget strategico

dipartimentale ed eventuali altre risorse; iii) i criteri di distribuzione delle premialità per docenti e/o personale tecnico-amministrativo ed eventuali criticità emerse in riferimento ai regolamenti interni o a delibere specifiche del dipartimento.

Si dà evidenza del fatto che il cruscotto di Ateneo è stato utilizzato come strumento per il monitoraggio attraverso l'analisi dei dati ivi riportati.

Le entrate dei dipartimenti, oltre al fondo di funzionamento ordinario assegnato dall'Ateneo, sono di diversa provenienza (contratti di conto terzi, convenzioni di ricerca, progetti di ricerca europei, nazionali e regionali). Le risorse sono destinate all'acquisto e/o noleggio di attrezzature scientifiche per migliorare qualità, competitività ed efficacia della ricerca, alla divulgazione dei risultati della ricerca attraverso la partecipazione e l'organizzazione di convegni, all'acquisizione di risorse bibliografiche, al miglioramento di laboratori con tecnologie digitali. Dalle informazioni rese dai dipartimenti non è possibile trovare dei punti comuni sulla percentuale di spesa che riguardano le attrezzature scientifiche, l'organizzazione e la partecipazione ai convegni e le risorse bibliografiche. Si osserva un'eterogeneità di spesa anche all'interno di dipartimenti affini culturalmente.

Il budget strategico assegnato ai dipartimenti viene utilizzato secondo progetti e linee definite coerentemente con le indicazioni dell'Ateneo che ha l'obiettivo di garantire pari opportunità di sviluppo per scelte e investimenti autonomamente individuati da ogni dipartimento. Nell'ambito della ricerca, le risorse sono state destinate ad azioni finalizzate al miglioramento della produzione scientifica in vista della VQR 2020/24, attraverso incentivi alla ricerca e premi per le pubblicazioni scientifiche su riviste di ottima collocazione editoriale, a iniziative di *networking*, a interventi di adeguamento delle dotazioni di sicurezza e impianti di laboratori di ricerca, alla manutenzione ordinaria/straordinaria della strumentazione dipartimentale, ad attività di *visiting scholars*, a missioni in Italia e all'estero per presentare prodotti di ricerca, all'organizzazione di convegni, ecc. Nell'ambito della Formazione di terzo livello le risorse sono state utilizzate per l'acquisto di attrezzature per l'allestimento di aule, per l'organizzazione di *Summer* e *Winter School*, per la mobilità internazionale, ecc. Nell'ambito della Terza Missione sono state attivate iniziative di *Public Engagement* per il consolidamento dei rapporti con il territorio e con le istituzioni scolastiche, sono stati effettuati corsi di aggiornamento per docenti delle scuole, investimenti per potenziare l'immagine dipartimentale verso l'esterno.

L'analisi non sempre è svolta secondo l'approccio PDCA anche se complessivamente emergono i

punti di forza e le criticità; per esempio, un punto di debolezza riguarda la ridotta capacità di spesa del budget strategico di alcuni dipartimenti, generalmente attribuita alla carenza di personale tecnico-amministrativo, un punto di forza è rappresentato dall'autonomia della gestione delle risorse che hanno permesso di finanziare aspetti specifici del dipartimento. Queste risultanze sono in linea con il monitoraggio svolto dall'Ateneo (delibera del CdA del 30/10/24).

Per gestire al meglio le risorse derivanti dai progetti, soprattutto quelle provenienti dai bandi a cascata, su richieste dipartimentali, è stato modificato il regolamento per l'emanazione dei bandi di assegni di ricerca, che fornisce la possibilità ai dipartimenti di gestire le procedure in autonomia.

Risorse strutturali, attrezzature e tecnologie

L'analisi dei documenti evidenzia che diversi dipartimenti hanno effettuato una sorta di elencazione delle risorse per la didattica e per la ricerca piuttosto che monitorare e analizzare le risorse strutturali, attrezzature e tecnologie al fine di verificare la loro adeguatezza a sostegno della didattica, ricerca, terza missione e dei corsi di dottorato di ricerca, come suggerito dal PQA.

Nella quasi totalità dei casi, ciascun dipartimento insiste su diversi plessi, anche molto distanti tra di loro, cosicché l'ottimizzazione nella gestione e nell'uso delle risorse strutturali, attrezzature e tecnologie richiede notevoli sforzi.

Alcuni dipartimenti evidenziano che le strutture e risorse di sostegno alla didattica sono in numero adeguato sia alla numerosità degli studenti sia alle attività didattiche programmate. Altri lamentano la carenza di aule e laboratori e una loro fruizione limitata dovuta a problemi strutturali legati all'obsolescenza oppure interdetti per svolgimento di lavori di ammodernamento/messa in sicurezza. Nel caso dei dipartimenti di area medica le aule e laboratori di didattica sono gestite dalla Scuola di Medicina e Chirurgia.

Solo qualche dipartimento (per esempio, il dipartimento di Ingegneria) fa esplicito riferimento alle strutture e tecnologie a supporto delle attività dei dottorandi di ricerca. Tuttavia, va evidenziato che la quasi totalità dei piani strategici dipartimentali prevede obiettivi per il miglioramento e rafforzamento del dottorato di ricerca con relative azioni e target.

Per favorire il benessere degli studenti, qualche dipartimento ha adottato un piano di ammodernamento degli arredi con postazioni di studio accoglienti e funzionali. Le sale delle biblioteche distribuite all'interno delle strutture dipartimentali costituiscono altresì degli ambienti

funzionali per studenti/dottorandi.

I laboratori per la ricerca offrono strumentazioni anche complesse per svolgere le relative attività, diversi laboratori sono dotati di strumentazione avanzata nella direzione della digitalizzazione. Le dotazioni strutturali e tecnologiche mirano a garantirne l'adeguatezza rispetto alle esigenze di didattica, ricerca, terza missione e corsi di dottorato di ricerca.

Si sottolinea che ogni dipartimento riporta sul proprio sito web le informazioni sui laboratori di didattica e di ricerca relative alla tipologia di attrezzature, ai responsabili di laboratorio, alle modalità di accesso, ecc. <https://www.unipa.it/terzamissione/laboratori-di-ricerca> Inoltre, l'Ateneo si è dotato di un documento che ha l'obiettivo di fornire evidenza agli stakeholder della pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle attività istituzionali di Ateneo <https://www.unipa.it/terzamissione/.content/documenti/PIANIFICAZIONE-E-GESTIONE-DELLE-ATTREZZATURE-E-DELLE-TECNOLOGIE.pdf>.

Analisi dei prodotti conferiti per la VQR 2020-2024

Prima di analizzare quanto emerso dalle autovalutazioni dei dipartimenti, è importante premettere che il processo per il conferimento dei prodotti per la VQR 2020/2024 ha previsto una fase di *VQR-mid term* iniziata dal PQA, d'intesa con il Prorettore alla Ricerca, nell'avvio del processo di riesame della ricerca e terza missione dipartimentale per il 2022. È stato, infatti, richiesto ai dipartimenti che nella fase di analisi della produzione scientifica 2020-2022 tenessero in considerazione anche le indicazioni sulla VQR mid-term fornite dalla delibera del CdA del 04/04/2023 con l'obiettivo di rendere coerente ed efficace il processo di autovalutazione della ricerca ai fini della successiva valutazione. In particolare, i dipartimenti sono stati chiamati a svolgere un'analisi critica dei dati sulla produzione scientifica 2020/22 mettendo in evidenza le aree (sia in termini di tematiche sia facendo specifico riferimento ad Aree CUN/Macrosettori/Settori Concorsuali/Settori Scientifico Disciplinari) che costituiscono i punti di forza e i punti di debolezza della ricerca all'interno del dipartimento.

Era emerso come **punto di forza** il fatto che tutti i dipartimenti potessero conferire prodotti, generalmente di qualità, e ricorrere a meccanismi di compensazione anche all'interno di ciascun SSD e come **punto di debolezza** che non tutti i dipartimenti potessero conferire il numero di prodotti attesi considerato che ciascun docente accreditato fosse tenuto a conferire almeno un

prodotto e che per 12/16 dipartimenti il numero di docenti che non avrebbero potuto selezionare prodotti conferibili alla VQR era pari a 60. È emerso, altresì, che con i piani straordinari di incentivi alla ricerca potesse migliorare la qualità e la quantità della produzione scientifica dei docenti. Alla fine di febbraio 2025 per la VQR 2020/2024 l'Ateneo ha conferito **4251 prodotti** per la ricerca per conto di 1711 docenti a fronte di **4273 prodotti attesi**.

Relativamente all'analisi del riesame dei dipartimenti emergono i seguenti elementi.

I dipartimenti hanno descritto le procedure e approcci legati al processo che ha condotto al conferimento di prodotti per la VQR 2020/24: alcuni in maniera molto dettagliata altri meno approfondita, ma comunque tutti i dipartimenti hanno reso abbastanza chiaro l'impegno e l'intenso lavoro dedicato a questo processo.

Sono state coinvolte le commissioni AQ per la ricerca e terza missione e i delegati alla ricerca e alla terza missione ma anche gruppi nominati *ad hoc*: tutti hanno coadiuvato il direttore. Il processo di scelta ha seguito approcci diversi all'interno dei dipartimenti anche determinati dalla diversa numerosità dei docenti: si passa dal dipartimento DMI chiamato a conferire 122 prodotti al dipartimento di Ingegneria chiamato a conferirne 715. Quest'ultimo, per esempio, ha sviluppato un algoritmo che fornisse un criterio ordinatore delle pubblicazioni disponibili, basato sulla massimizzazione di un punteggio complessivo, ottenuto come somma dei punteggi dei singoli prodotti selezionati valutati attraverso una metrica bibliometrica multiparametrica, che ha tenuto conto anche del ranking. Sono state effettuate simulazioni ipotizzando diverse strategie di selezione, che sono state discusse in Consiglio Scientifico ed in Consiglio di Dipartimento.

I dipartimenti hanno selezionato i prodotti con lo scopo di massimizzare il risultato finale sulla base delle indicazioni del bando della VQR 2020/2024.

La maggior parte dei dipartimenti (9/16) riporta un documento aggiuntivo in cui sono descritte le tipologie e il numero di prodotti di ricerca conferiti e la loro associazione ai SSD.

Non sempre l'analisi dei dati fa esplicito riferimento ai punti di forza e/o punti di debolezza ma da un'attenta lettura dell'autovalutazione nel complesso emerge che i punti di forza sono legati alla disponibilità di prodotti di ricerca qualificati appartenenti al primo/secondo quartile nell'ambito bibliometrico ovvero a monografie e pubblicazioni in riviste di fascia A per l'ambito non bibliometrico. I punti di debolezza sono legati alla presenza di docenti inattivi per i quali non è stato

possibile selezionare alcun prodotto oppure alla produttività limitata sia nella qualità sia nella quantità.

Monitoraggio obiettivi strategici

I piani strategici dipartimentali hanno un orizzonte quadriennale coerentemente con quello del piano strategico di Ateneo 2024/27. Conseguentemente, è stato anche individuato, per ciascun indicatore, un target intermedio nel 2025, per consentire una verifica dello sviluppo delle azioni nel corso del tempo. Il presente monitoraggio degli obiettivi dei piani strategici dipartimentali si colloca in uno spazio temporale intermedio tra l'avvio del piano strategico e la verifica a medio termine fissata al 2025.

Le autovalutazioni mettono in evidenza che tutti i dipartimenti hanno monitorato gli obiettivi del proprio piano strategico utilizzando il format predisposto dal PQA.

Per quanto riguarda le azioni programmate nel piano strategico, il loro monitoraggio ha messo in evidenza lo stato di avanzamento che risulta variabile all'interno dei dipartimenti: si passa dal 10% al 80%, dal 40% al 60%, dal 20% al 75%; per alcune azioni lo stato di avanzamento rilevato è del 100%. In alcuni casi, le azioni non sono state avviate, e generalmente, sono addotte le motivazioni. Per qualche dipartimento, non risulta chiaro come sia stato valutato il pieno o parziale completamento di azioni puramente qualitative.

Per quanto riguarda gli indicatori che misurano l'efficacia delle azioni, nel complesso, sono chiaramente rappresentati con valori baseline, al 2024 e target al 2025. I valori di alcuni indicatori vanno nella direzione del raggiungimento del valore del target intermedio al 2025 altri già nel 2024 hanno raggiunto il valore previsto, verosimilmente in quanto i target non sono particolarmente sfidanti.

Interventi correttivi

Il PQA, tramite l'apposito format predisposto per il riesame del PSD, aveva identificato due alternative tipi di intervento per il superamento delle criticità e, in generale, per gli ambiti suscettibili di miglioramento a seguito del monitoraggio delle azioni intraprese nel 2024. In particolare:

- 1) il dipartimento poteva proporre azioni correttive a fronte delle aree di miglioramento emerse dal monitoraggio degli obiettivi, dall'analisi della funzionalità dell'organizzazione del

dipartimento (sistema di deleghe, gruppi AQ, piano di lavoro del personale TA, adeguatezza risorse finanziarie e strutturali etc.);

- 2) il dipartimento poteva proporre eventuali modifiche di un obiettivo già presente nel PSD (o parte di esso, per esempio, tramite variazione degli indicatori, target, ecc.) oppure proporre un nuovo obiettivo con azioni, indicatori, target, responsabilità, risorse e tempistiche indicando anche il responsabile del monitoraggio.

In generale, appaiono diversi elementi comuni agli undici dipartimenti che hanno proposto **interventi correttivi con modifiche degli obiettivi del piano strategico dipartimentale 2024/27**. In particolare, considerato che sono state analizzate le attività svolte durante il primo anno dell'attuazione del PSD 2024/27 non sono state apportate correzioni sistematiche delle linee di sviluppo e/o degli obiettivi e delle singole azioni. La quasi totalità dei dipartimenti ha addotto le motivazioni per le quali sono state proposte le modifiche. Queste ultime riguardano prevalentemente le linee strategiche relative alla Ricerca correlate alla *LINEA 1 - La ricerca come missione trainante* del PSA 2024/27, all'alta formazione correlata alla *LINEA 2 - L'alta formazione generatrice di futuro e strumento di inclusione* del PSA 2024/27. Sono state identificate revisioni da qualche dipartimento sulle strategie legate all'internazionalizzazione associate alla *LINEA 4 - Internazionalizzazione: un Ateneo crocevia di incontri di paesi e culture diverse* del PSA 2024/27 e alla Terza Missione legata alla *LINEA 3 - La Terza Missione per una università al servizio del territorio* del PSA 2024/27. Le altre linee strategiche dipartimentali sono state oggetto di pochissime modifiche come, per esempio, quelle legate alle linee strategiche di Ateneo *LINEA 5 - Un rafforzato senso di comunità accademica per dipendenti e studenti* e alla *LINEA 6 - Sostenibilità, benessere e qualità degli spazi*.

Le revisioni hanno riguardato prevalentemente gli indicatori con i relativi target e le azioni delle linee strategiche. In qualche caso sono stati meglio definiti i target a medio termine rispetto a quelli di fine periodo (in qualche caso non è stata colta questa opportunità per rendere omogenea la presentazione del PSD attraverso la quantificazione di tutti gli indicatori del piano). In altri sono stati modificati indicatori oppure aggiunti di nuovi, oppure mantenuti e variati il loro target; in alcuni casi sono state modificate le azioni da intraprendere. In pochi casi, sono stati inseriti nuovi obiettivi (per

esempio, nell'ambito del benessere e qualità degli spazi per migliorare il senso della comunità). Si è rimodulato o eliminato qualche obiettivo ritenuto che la totale responsabilità per la sua attuazione non fosse del dipartimento.

Per quanto riguarda **gli interventi correttivi che non hanno previsto modifiche degli obiettivi del piano strategico dipartimentale 2024/27**, è difficile individuare degli elementi comuni ai dipartimenti.

Alcuni interventi correttivi sono consistiti: a) nell'identificazione di ulteriori figure di riferimento per potere svolgere con efficacia le azioni previste; b) nella revisione del regolamento per la premialità dei docenti; c) nella revisione della complessiva offerta formativa per attrarre studenti; d) nell'organizzazione di gruppi dipartimentali per migliorare il processo legato all'attrazione di finanziamenti europei; e) nel monitoraggio sull'efficacia degli incontri con le scuole per diversificare il tipo di orientamento; f) nell'organizzazione di iniziative a breve termine tra stakeholder e corsi di studio per implementare il numero di eventi di placement; g) nell'organizzazione del personale tecnico-amministrativo per l'accoglienza e la gestione delle pratiche degli studenti e dei docenti stranieri; h) nelle attività di implementazione della comunicazione; i) nell'analisi dei bisogni al fine di individuare azioni per attivare programmi di mentoring a supporto della progressione di carriera delle ricercatrici e lavoratrici; l) nell'idea di creare una "Biblioteca dei piccoli" e allestire spazi gioco e attività educative per minori per i figli di studenti genitori; m) nelle azioni per favorire l'internazionalizzazione.

Considerazioni conclusive

Il presente riesame rappresenta la prima analisi annuale del piano strategico dipartimentale 2024/27 che sostituisce il riesame della ricerca e terza missione. Tale riesame è stato strutturato secondo il modello AVA 3 che prevede anche un'analisi dell'adeguatezza del sistema di governo e della gestione delle risorse (umane, finanziarie, strutturali, attrezzature e tecnologie) a sostegno della didattica, ricerca, terza missione e dei corsi di dottorato di ricerca.

Sono state evidenziate alcune criticità nel processo di autovalutazione: il riferimento a eventuali mutamenti del contesto rispetto all'anno precedente che avessero ricadute sulla strategia del dipartimento non è stato ben compreso; il raggiungimento dei target 2025 già nel 2024 appare

denotare una pianificazione eccessivamente prudente; l'analisi delle risorse strutturali, attrezzature e tecnologie è stata spesso tradotta nella compilazione di un elenco.

Purtuttavia, dall'analisi dei riesami del sistema di governo dipartimentale si possono trarre le seguenti considerazioni:

- si evidenzia l'importanza del monitoraggio e dell'analisi del fabbisogno del personale tecnico-amministrativo dei dipartimenti anche alla luce dei criteri stabiliti per il calcolo del fabbisogno e dei processi amministrativi digitalizzati nel 2024. Tra l'altro, ciò risulta coerente con le attività di monitoraggio svolte dall'Ateneo;
- al fine di intervenire sulle criticità emerse nella copertura degli insegnamenti da parte di docenti strutturati, si dovrebbe effettuare il monitoraggio del reclutamento del personale docente in relazione ai settori scientifico-disciplinari nell'ultimo triennio;
- è opportuno individuare azioni per sollecitare i docenti a caricare prontamente i prodotti della ricerca su IRIS e le attività di Terza Missione su IRIS;
- è opportuno valutare la possibilità, anche attraverso un sondaggio a livello dipartimentale, di assegnare ai dipartimenti risorse per la formazione di personale tecnico-amministrativo sulla base di specifiche esigenze dipartimentali;
- è opportuna la verifica della sostenibilità di alcuni corsi di studio, specie di quelli che hanno una bassa numerosità;
- è auspicabile che l'Ateneo continui l'azione di finanziamento dei dipartimenti con il cosiddetto "Budget Strategico" che permette agli stessi di programmare attività in piena autonomia per lo svolgimento del proprio piano strategico;
- numerosi docenti e, in particolare, i neo-assunti partecipano alle attività di formazione del TLC-CIMDU con monitoraggio dell'efficacia delle iniziative. Grazie al nuovo regolamento tutti i docenti neo-assunti frequenteranno tali attività;
- è importante verificare la ricaduta dei valori degli indicatori dei piani strategici dipartimentali su quelli del piano strategico di Ateneo ai fini del prossimo riesame del sistema di governo di Ateneo.



**Università
degli Studi
di Palermo**



Format per il riesame del Sistema di Governo dipartimentale 2024

Eliminare le indicazioni in carattere rosso prima del salvataggio in formato in pdf per l'invio.

Documento da presentare su carta intestata del Dipartimento.

Consentito n. 2 pdf allegati.

Allegare, inoltre, il file Excel relativo alle risorse acquisite a valere su fondi derivanti da progetti regionali/nazionali/europei, convenzioni e attività commerciale e riferiti alle tipologie; i) attrezzature scientifiche; ii) convegni; iii) risorse bibliografiche

Riesame Annuale del Sistema di Governo Dipartimentale

Anno 2024

Dipartimento (inserire la denominazione completa)

Il Riesame della politica strategica dipartimentale è parte integrante dell'Assicurazione della Qualità in quanto verifica la Qualità del dipartimento intesa come rispondenza tra gli obiettivi prefissati di valore e i risultati ottenuti, l'efficacia delle azioni intraprese e l'adeguatezza delle risorse destinate. Il processo di autovalutazione individua le cause di eventuali scostamenti tra gli obiettivi e risultati al fine di individuare appropriate azioni di miglioramento, in linea anche con la [Scheda di autovalutazione dei requisiti di dipartimento](#).

Il presente documento di Riesame rappresenta un momento di autovalutazione in cui far emergere punti di forza ed elementi di criticità/aree di miglioramento ed è funzionale al riconoscimento dell'eventuale necessità di introduzione di azioni correttive, fino alla modifica di obiettivi/indicatori/target del piano strategico dipartimentale, anche conseguentemente a mutamenti del contesto rispetto all'anno precedente (situazione socio-economico e territoriale di riferimento, propria organizzazione funzionale, ascolto dei Portatori di Interesse interni ed esterni).

Analisi di eventuali variazioni, rispetto all'anno precedente, di fattori interni ed esterni al dipartimento che influenzano le Politiche strategiche del dipartimento

Lunghezza max = 2000 caratteri, spazi inclusi.

I - AZIONI INTRAPRESE ED ESITI

1) MONITORAGGIO (2024)

Con riferimento agli obiettivi del Piano Strategico del Dipartimento e alle azioni previste per il periodo oggetto del monitoraggio (1 gennaio – 31 dicembre 2024) per l'autovalutazione del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo si utilizzerà il format di seguito riportato da compilare secondo le seguenti indicazioni:

- declinare l'obiettivo dipartimentale indicato nel piano strategico del Dipartimento;
- riportare gli indicatori;
- riportare il target previsto;
- riportare i valori raggiunti dagli indicatori per il 2024;
- descrivere le azioni previste per il raggiungimento dell'obiettivo;
- indicare il grado di svolgimento delle azioni in vista del raggiungimento dell'obiettivo prefissato;
- indicare eventuali motivazioni in caso di mancato avviamento dell'azione (ad es. se non è stato possibile avviare o si è ritenuto preferibile non avviarle).

Ogni campo deve essere compilato e non possono essere aggiunti altri campi

È possibile richiamare, anche attraverso link ipertestuali, documenti a supporto di quanto viene dichiarato. Inoltre, le informazioni non facilmente rappresentabili nei campi testuali (tabelle, grafici, diagrammi) possono essere inserite in un file allegato in formato pdf.

(duplicare la tabella per ogni obiettivo di Dipartimento indicato nel Piano strategico)

Linea Strategica				
Obiettivo n.	Indicatore/i	Valore di partenza dell'indicatore (baseline)	Valore dell'indicatore a conclusione 2024 (esito presente monitoraggio)	Valore del target prefissato per il 2025
Declinazione dell'obiettivo	Indicatore a:			
	Indicatore b:			
	Indicatore ...			
Azioni intraprese per il raggiungimento dell'obiettivo	Stato di avanzamento delle Azioni %	Eventuali motivazioni in caso di mancato avviamento dell'azione		
Azione a:				
Azione b:				
...				

2) Analisi dei prodotti conferiti per la VQR 2020-2024

Analisi critica dei dati sulla produzione scientifica, mettendo in evidenza le aree, sia in termini di tematiche sia facendo specifico riferimento ad Aree CUN/Macrosettori/Gruppi Scientifico Disciplinari/Settori Scientifico Disciplinari in funzione della numerosità dei docenti, che costituiscono i punti di forza e i punti di criticità della Ricerca all'interno del dipartimento. L'analisi riguarda anche lo scostamento tra i prodotti conferiti e i prodotti attesi nella VQR 2020-2024.

Le informazioni non facilmente rappresentabili nei campi testuali (tabelle, grafici, diagrammi) possono essere inserite in un file allegato in formato pdf.

Lunghezza max = 2000 caratteri, spazi inclusi.

3) ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA DI GOVERNO E GESTIONE DELLE RISORSE

L'analisi riguarda l'organizzazione del Sistema di Governo dipartimentale in funzione della capacità di realizzazione delle strategie dipartimentali (rif. ai requisiti AVA 3). Il dipartimento è anche tenuto a monitorare e analizzare le risorse finanziarie, strutturali, attrezzature e tecnologie nonché quelle umane evidenziando eventuali punti di forza e di debolezza.

a) Organizzazione del Sistema Di Governo

Il monitoraggio e l'analisi deve verificare:

- se l'organizzazione del Dipartimento, nell'articolazione di deleghe e competenze assegnate alle Commissioni, si dimostra funzionale alla realizzazione degli obiettivi del PSD (E.DIP. 2.1);

- ii. se la programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo del dipartimento (processi/servizi/responsabilità) si è dimostrata efficace all'espletamento delle attività istituzionali e gestionali (E.DIP. 2.2; E.DIP. 4.3);

Organizzazione del sistema di governo

Lunghezza max = 2000 caratteri, spazi inclusi.

b) Gestione delle Risorse del Dipartimento

Risorse umane

L'analisi del dipartimento deve riguardare almeno i seguenti aspetti:

- i. se le risorse di personale docente sono adeguate all'attuazione della strategia dipartimentale (E.DIP. 4.1);
- ii. se il dipartimento promuove e monitora la partecipazione dei propri docenti ad attività formative sulla didattica innovativa (E.DIP. 4.2);
- iii. se il dipartimento promuove e monitora la partecipazione del proprio personale tecnico amministrativo ad attività formative/di aggiornamento (E.DIP. 4.4);

Lunghezza max = 2000 caratteri, spazi inclusi.

Risorse finanziarie

L'analisi del dipartimento deve riguardare almeno i seguenti aspetti (E.DIP.3):

- i) monitoraggio e analisi dell'impiego delle risorse derivanti da progetti regionali/nazionali/europei, convenzioni e attività commerciale dell'anno di riferimento (2024). Le informazioni si acquisiscono dal Cruscotto dati di Ateneo e riguardano le variazioni incrementative di bilancio effettuate nel corso dell'anno solare 2024 ("Risorse - Variazioni bilancio") (E.DIP. 3.1);
- ii) criteri di utilizzo ed eventuali criticità rilevate con riferimento all'assegnazione 2023/2024 del budget strategico dipartimentale ed eventuali altre risorse (E.DIP.3.1);
- iii) criteri di distribuzione delle premialità per docenti e/o personale tecnico-amministrativo ed eventuali criticità emerse in riferimento ai regolamenti interni o a delibere specifiche del Dipartimento (E.DIP. 3.2 e E.DIP. 3.4).

Lunghezza max = 2000 caratteri, spazi inclusi.

Risorse strutturali, attrezzature e tecnologie

Il dipartimento è chiamato a monitorare e analizzare le risorse strutturali, attrezzature e tecnologie per verificare che siano adeguate per il sostegno alla didattica, ricerca, terza missione e ai corsi di dottorato di ricerca (E.DIP.4.5)

Lunghezza max = 2000 caratteri, spazi inclusi.

II - INTERVENTI CORRETTIVI

Alla luce delle criticità e degli ambiti suscettibili di miglioramento sopra evidenziati, è possibile riportare due alternativi tipi di intervento:

- 1- proposizione di azioni correttive a fronte delle aree di miglioramento emerse dal monitoraggio degli obiettivi, dall'analisi della funzionalità dell'organizzazione del dipartimento (sistema di deleghe, gruppi AQ, piano di lavoro del personale TA, adeguatezza risorse finanziarie e strutturali etc.);
- 2- eventuale sostituzione o rimodulazione di obiettivi del PSD:
 - modifica di un obiettivo già presente nel PSD (o parte di esso: indicatori, azioni...);
 - proposizione di un nuovo obiettivo

Occorrerà specificare:

- gli indicatori e i target;
- le azioni che si intendono intraprendere per il loro perseguimento;
- le risorse finanziarie da impiegare e quelle umane coinvolte (compiti e responsabilità della Governance del dipartimento e il coinvolgimento delle U.O/Personale del dipartimento);
- indicare i tempi per il completamento delle azioni previste;
- il/i responsabile/i delle azioni e/o del relativo monitoraggio;
- facendo riferimento ai corsi di dottorato di ricerca si tengano in considerazione gli indicatori previsti dall'AVA 3.

AZIONI CORRETTIVE

(compilare tabelle distinte per ogni azione correttiva)

Azione correttiva n. ...			
Problema da risolvere			
Azioni da intraprendere	Responsabilità	Risorse necessarie	Tempistiche/scadenze

SOSTITUZIONE / RIMODULAZIONE DI OBIETTIVI DEL PSD

(compilare tabelle distinte per ogni obiettivo nuovo e/o modificato)

Linea Strategica				
Motivazioni dell'inserimento del nuovo obiettivo o della modifica dell'obiettivo del PSD				
Obiettivo Nuovo ☐ Modifica di obiettivo già presente ☐	Indicatore/i	Valore di partenza dell'indicatore nel 2024	Target 2025	Target 2027
Declinazione dell'obiettivo	Indicatore a:			
	Indicatore b:			
Azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo	Responsabilità	Risorse necessarie		Tempistiche/scadenze
Azione a:				
Azione b:				



...			
-----	--	--	--

6 ITER DI APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO

Descrivere brevemente l'iter di approvazione del documento di riesame (passaggi previsti; soggetti/organi coinvolti; estremi della delibera finale di approvazione da parte del Consiglio di Dipartimento).

--