



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Relazione sullo Stato della Pianificazione Dipartimentale 2025



PQA - Presidio della Qualità



Sommario

Introduzione.....	3
Scopo della relazione	3
Contesto normativo e riferimenti alle Linee Guida AVA 3	3
Metodologia e fonti utilizzate per la redazione della relazione	4
Modello della pianificazione e monitoraggio delle strategie dipartimentali	5
Analisi dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti - Sezione A	7
1. Missione, visione e strategie	7
1.1 Missione	7
1.2 Visione	8
1.3 Partecipazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG)	8
1.4 Analisi SWOT	8
1.5 Obiettivi strategici.....	9
2. Programmazione	12
2.1 Criteri di ripartizione interna dei Punti Organico	12
2.2 Programmazione triennale del personale docente e ricercatore.....	13
3. Allocazione delle risorse economiche.....	14
3.1 Criteri di allocazione interna delle risorse economiche	14
3.2 Programmazione economica-finanziaria	14
Sintesi.....	15
Aspetti positivi nel processo di Pianificazione.....	15
Principali difficoltà e aree di miglioramento nel processo di pianificazione.....	15
Proposte di azioni correttive e di sviluppo.....	17
Conclusioni e Prospettive Future	17

Introduzione

Scopo della relazione

Lo scopo di questa relazione è analizzare il livello di avanzamento e le modalità di implementazione della pianificazione strategica a livello dipartimentale, verificando la coerenza con gli obiettivi dell'Ateneo e con i requisiti di accreditamento periodico previsti dal sistema AVA 3. La relazione offre inoltre una visione complessiva delle attività di monitoraggio e autovalutazione adottate dai dipartimenti, permettendo un riesame critico delle risorse e delle strategie in atto. Questo approccio aiuta a identificare le aree di miglioramento per garantire che il dipartimento contribuisca attivamente agli obiettivi di qualità richiesti dall'ANVUR, supportando allo stesso tempo il rispetto degli standard di qualità imposti a livello nazionale e comunitario.

La presente relazione sullo stato della pianificazione dipartimentale risponde all'esigenza di documentare e valutare le modalità con cui ciascun dipartimento dell'Ateneo si impegna nel processo di pianificazione strategica, coerentemente con le linee guida AVA 3 dell'ANVUR. Lo scopo della relazione è triplice:

- **Fornire un quadro analitico** dell'allineamento tra le strategie dipartimentali e il Piano Strategico dell'Ateneo, il cui ultimo aggiornamento per l'Università degli Studi di Firenze copre il periodo 2025-2027.
- **Identificare eventuali criticità e punti di forza** dei processi di pianificazione e monitoraggio dei dipartimenti, supportando l'Ateneo nel miglioramento continuo delle attività didattiche, della ricerca e della Terza Missione.
- **Assicurare un adeguamento proattivo alle disposizioni ANVUR** per garantire il mantenimento degli standard di qualità previsti a livello nazionale e internazionale.

Tale relazione mira, inoltre, a fornire un documento di riferimento per supportare i dipartimenti nella pianificazione strategica e nel raggiungimento di obiettivi che rispondano a criteri di sostenibilità, efficienza e trasparenza.

Contesto normativo e riferimenti alle Linee Guida AVA 3

L'implementazione della pianificazione dipartimentale avviene in conformità con il quadro normativo definito dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) e dalle disposizioni ANVUR. I principali riferimenti normativi includono:

- **DM 773/2024**: che definisce le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2024-2026 e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati, anche a livello dipartimentale.
- **DM 1154/2021**: il regolamento che disciplina l'accREDITamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, che prevede requisiti specifici per la pianificazione strategica e la qualità accademica a livello di dipartimento.
- **Linee Guida AVA 3**, definite dall'ANVUR, che introducono una serie di requisiti aggiornati in ambito di autovalutazione, monitoraggio e controllo della qualità.

AVA 3 si allinea agli standard europei dell'ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) e dell'EQAR (European Quality Assurance Register), richiedendo procedure di valutazione conformi a criteri internazionali di trasparenza e accountability.

Secondo le direttive AVA, la pianificazione strategica deve integrarsi con obiettivi nazionali come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che stanZIA fondi per progetti di rafforzamento delle infrastrutture e delle competenze in ambito universitario, focalizzandosi su:

- **Didattica di alta qualità e impatto sociale:** I criteri AVA promuovono un miglioramento continuo dell'offerta formativa, l'accesso inclusivo agli studi universitari e una stretta connessione con le necessità del mercato del lavoro.
- **Ricerca scientifica e innovazione:** Incentivi per la produzione scientifica d'eccellenza e per lo sviluppo di tecnologie innovative. L'Università degli Studi di Firenze, in linea con queste direttive, punta a rafforzare collaborazioni interdisciplinari e internazionali.
- **Terza Missione:** Iniziative che portano l'università a interagire con il contesto socio-economico, in particolare attraverso trasferimento tecnologico e progetti di impatto sociale.

In tale contesto, l'Università degli Studi di Firenze si è dotata di un sistema di gestione della qualità dipartimentale basato su cruscotti di monitoraggio e indicatori di performance (KPI), strumenti essenziali per valutare i risultati di ciascun dipartimento rispetto agli obiettivi stabiliti.

Metodologia e fonti utilizzate per la redazione della relazione

La metodologia adottata nella redazione di questa relazione si basa su un approccio misto di **analisi quantitativa e qualitativa**, fondato essenzialmente su:

- **Analisi documentale:** Revisione dei principali documenti di autovalutazione e monitoraggio dei dipartimenti, inclusi il Piano di Sviluppo Dipartimentale e la Relazione Annuale del Dipartimento, redatti secondo i format forniti dall'Ateneo. I documenti analizzati includono anche i piani di gestione delle risorse (umane e finanziarie) per valutare l'allocazione ottimale e il collegamento tra obiettivi strategici e risorse disponibili.
- **Indicatori di Performance (KPI):** La valutazione dei KPI, utilizzati per monitorare i progressi dei dipartimenti, è effettuata attraverso il Cruscotto Indicatori Anvur e i cruscotti gestionali interni di Ateneo. Gli indicatori chiave comprendono la regolarità delle carriere degli studenti, la didattica innovativa, la mobilità internazionale, tassi di occupazione dei laureati e dottori di ricerca, impatto delle pubblicazioni, finanziamenti ottenuti per progetti di ricerca, nonché risultati delle iniziative di Terza Missione e la formazione del personale.

Modello della pianificazione e monitoraggio delle strategie dipartimentali

Il modello di pianificazione strategica dipartimentale adottato dall'Ateneo è strettamente integrato con il Piano Strategico dell'Ateneo, garantendo un allineamento coerente tra obiettivi centrali e attività operative dei singoli dipartimenti. Il processo di pianificazione si articola in tre fasi principali:

Fase di analisi e definizione degli obiettivi strategici

Ogni dipartimento avvia il processo analizzando i risultati delle proprie attività didattiche, di ricerca e di Terza Missione attraverso strumenti di autovalutazione previsti dal sistema AVA. L'analisi si basa essenzialmente su **report di monitoraggio interni** (documenti che sintetizzano i dati raccolti sui principali indicatori di performance) e **cruscotti di monitoraggio** (strumenti digitali che visualizzano i progressi verso gli obiettivi fissati utilizzando indicatori quantitativi e qualitativi).

Per rendere più agevole l'attività di pianificazione, l'Ateneo ha stabilito di selezionare per i Dipartimenti solo alcuni degli obiettivi presenti nel suo Piano Strategico, nello specifico quelli più inerenti all'attività diretta dei Dipartimenti stessi e quelli che le azioni dipartimentali potevano più direttamente influenzare.

In questa fase, dovrebbe essere data maggiore evidenza alle risultanze della consultazione con i portatori di interesse (stakeholder interni ed esterni) al fine di definire obiettivi strategici realistici e allineati alle priorità nazionali, come delineato dal DM 1154/2021 e dal PNRR.

Fase di pianificazione operativa

Una volta identificati gli obiettivi strategici dall'Ateneo, i Dipartimenti elaborano il **Piano di Sviluppo Dipartimentale (PSD)**, documento chiave per la programmazione triennale. Il PSD è redatto seguendo un apposito template uniforme per tutti i Dipartimenti, suddiviso in sezioni che coprono:

- la missione e la visione dipartimentale, cui seguono nel dettaglio gli obiettivi strategici e le azioni da intraprendere per il raggiungimento degli stessi, comprensive delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche dedicate e degli indicatori utili alla misurazione degli impatti, comprensivi dunque di baseline e target;
- i criteri di allocazione interna delle risorse per la programmazione triennale del personale docente e ricercatore, motivati in coerenza con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione;
- i criteri di ripartizione interna e l'allocazione delle risorse economiche per il finanziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione/impatto sociale, definiti coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con le attività da svolgere.



Fase di revisione e controllo

Il processo di pianificazione si chiude con un riesame annuale basato su report strutturati inviati al Nucleo di Valutazione, al Presidio della Qualità e agli Organi di Governo dell'Ateneo. Il riesame si articola in:

- Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- Valutazione della sostenibilità delle azioni intraprese;
- Proposte per la revisione del PSD, laddove necessario.

Questo processo ciclico è progettato per assicurare un miglioramento continuo e una maggiore aderenza ai requisiti normativi e agli standard di qualità definiti dall'ANVUR. Grazie a questo approccio integrato, i dipartimenti non solo contribuiscono agli obiettivi strategici dell'Ateneo, ma sono anche in grado di rispondere alle crescenti richieste di trasparenza e accountability del sistema universitario nazionale.

Analisi dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti - Sezione A

L'Analisi è stata condotta tenendo conto degli specifici paragrafi contenuti nel Piano di Sviluppo Dipartimentale

1. Missione, visione e strategie

Nella Sezione 1 "Missione, Visione e strategie" del modello predisposto per la redazione del Piano di Sviluppo Dipartimentale si chiede ai Dipartimenti di fornire una visione d'insieme sull'identità, sulle prospettive e sulle strategie di sviluppo del Dipartimento, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo.

Ambiti di valutazione AVA 3 – AQ dei Dipartimenti

E.DIP.1.1 Il Dipartimento ha definito formalmente una propria visione, chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto della pianificazione strategica di Ateneo, del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

E.DIP.1.2 Il Dipartimento ha declinato la propria visione in politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, riportati in uno o più documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

E.DIP.1.4 Gli obiettivi proposti sono plausibili e coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo, con le risorse di personale docente e tecnico-amministrativo, economiche, di conoscenze, strutturali e tecnologiche disponibili, con i risultati della VQR, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, i contenuti della SUA-RD e con i risultati di eventuali altre iniziative di valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo e dal Dipartimento.

1.1 Missione

I Dipartimenti sono chiamati a descrivere sinteticamente la motivazione della propria esistenza, della propria identità e finalità, e come le missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione sono declinate nell'ambito culturale e scientifico in cui il Dipartimento opera.

Dall'analisi a livello aggregato di quanto indicato nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti (PSD), nella maggior parte dei casi (81%, 17 dipartimenti su 21) la mission dei Dipartimenti è espressa in maniera chiara e comprensibile ed è pubblicata nel sito web dipartimentale (76,2%, 16 dipartimenti su 21). In prevalenza, i dipartimenti individuano i destinatari e le finalità delle proprie attività, declinano le missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione ed evidenziano le proprie specificità nel contesto di riferimento. Dall'analisi si evince, in linea di massima, che i Dipartimenti hanno recepito e messo in atto i suggerimenti riguardo le modalità di individuazione della propria missione, esplicitando in maniera sufficientemente esaustiva ed efficace.

1.2 Visione

I Dipartimenti sono tenuti a illustrare sinteticamente le proprie prospettive di sviluppo a medio-lungo termine, in rapporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, tenendo conto delle ricadute attese nel contesto sociale, culturale ed economico di riferimento.

Dall'analisi a livello aggregato dei PSD, nella maggior parte dei casi (81%, 17 dipartimenti su 21) i Dipartimenti descrivono la propria visione in modo chiaro e comprensibile e tengono conto del contesto di riferimento (76,2%, 16 dipartimenti su 21). Il 71,4% della casistica (15 dipartimenti su 21) espone, nella propria visione, le prospettive di sviluppo del Dipartimento a medio-lungo termine.

Tendenzialmente la visione dei dipartimenti illustra le direttrici di sviluppo della didattica, ricerca e terza missione ed esplicita le ricadute attese nel contesto sociale, culturale e/o economico di riferimento. In pochi casi la visione dei Dipartimenti fa esplicito riferimento alla pianificazione strategica di Ateneo e tiene conto delle risorse disponibili.

1.3 Partecipazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG)

I Dipartimenti sono tenuti a indicare gli obiettivi di Sviluppo sostenibile dell'agenda ONU 2030 ai quali contribuiscono svolgendo le attività di didattica e di ricerca e terza missione. Data la rilevanza di questo aspetto per la rendicontazione sociale d'impatto del Dipartimento, è stato suggerito di dedicare una pagina del sito web del Dipartimento alla descrizione delle modalità con cui il Dipartimento partecipa agli obiettivi di sostenibilità.

Tutti i Dipartimenti (100%) dichiarano gli obiettivi di sviluppo sostenibile a cui contribuiscono. Questo indica che la mappatura degli SDG è chiara e universalmente riconosciuta all'interno dei Dipartimenti. L'analisi svolta su questa sezione mostra che il 38% dei Dipartimenti (8 Dipartimenti su 21) pubblica sul sito web le azioni con cui contribuisce ai SDG. Risulta, quindi, che i Dipartimenti sono efficaci nel dichiarare e identificare i propri contributi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, ma le azioni intraprese per il loro raggiungimento non sono particolarmente visibili e trasparenti sul sito web.

1.4 Analisi SWOT

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ovvero Punti di Forza, Aree di miglioramento, Opportunità e Minacce è uno strumento fondamentale di pianificazione strategica e di valutazione che consente di identificare i fattori interni (punti di forza e aspetti da migliorare) su cui si può agire direttamente, e quelli esterni (opportunità e minacce) che vanno sfruttati o gestiti. Si presenta come una matrice a quattro quadranti, in grado di fornire e ottenere una visione d'insieme per prendere decisioni strategiche consapevoli.

In sintesi, l'analisi SWOT si articola in:

- opportunità: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- minacce: condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance;
- punti di forza: le attribuzioni utili a raggiungere l'obiettivo;
- aree di miglioramento: le attribuzioni dannose per raggiungere l'obiettivo;

a partire dalla combinazione di questi punti sono definite le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo.

Dall'analisi aggregata sui PSD, risulta che tale processo è percepito come estremamente efficace e completo nel definire la base strategica. Tutti i 21 Dipartimenti (100%) hanno adeguatamente identificato sia le opportunità e le minacce del contesto esterno a medio-lungo termine sia i punti di forza del proprio contesto interno. La maggioranza dei Dipartimenti (95,2%, 20 dipartimenti su 21) ha adeguatamente identificato le aree di miglioramento del proprio contesto interno. Questa completezza nell'analisi interna ed esterna fornisce una base robusta per la programmazione e l'integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

In sintesi, i Dipartimenti hanno correttamente identificato tutte le componenti critiche dell'analisi SWOT (punti di forza, di debolezza/miglioramento, opportunità e minacce).

1.5 Obiettivi strategici

In adesione agli orientamenti dettati nel Piano Strategico 2025-27 e agli impatti attesi sulla creazione di valore pubblico, nel PIAO 2025-27 sono state fissate le linee di indirizzo selezionando, tra tutti gli obiettivi del Piano Strategico, quelli relativi alle missioni istituzionali sui quali avrebbe dovuto prioritariamente convergere la programmazione delle strutture (Dipartimenti e Amministrazione) per il triennio di riferimento, tenuto conto degli obiettivi generali del sistema universitario e delle risorse umane, economico-finanziarie e infrastrutturali disponibili. Ai Dipartimenti è stato poi chiesto di declinare strategicamente tali linee di indirizzo, riportando nel PSD gli obiettivi strategici sui quali converge la propria programmazione e i relativi indicatori di risultato. In relazione agli indicatori, i Dipartimenti definiscono il target atteso (in termini di valore che di tendenza) a fine periodo e le azioni ritenute più opportune per il conseguimento del risultato, indicando le risorse finanziarie attribuite allo scopo e gli eventuali collegamenti con la programmazione triennale del personale docente e ricercatore. Gli obiettivi strategici indicati sono relativi ai seguenti ambiti:

- Didattica
- Ricerca
- Terza missione
- Benessere delle persone

Nell'ambito degli obiettivi strategici per la didattica:

- il 95,2% (20 dipartimenti su 21) ha indicato la tendenza attesa per gli indicatori strategici
- il 90,5% (19 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con la propria visione
- l'81% (17 dipartimenti su 21) ha quantificato i target degli indicatori strategici
- il 66,7% (14 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo
- il 61,9% (13 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con l'analisi SWOT

Dall'analisi emerge che la programmazione strategica del Dipartimento per la didattica è strutturata in relazione alla misurazione e alla definizione dei target, ma mostra alcune debolezze nell'allineamento di alcune azioni specifiche in relazione alle linee strategiche di Ateneo e all'analisi SWOT.

Nell'ambito degli obiettivi strategici per la ricerca:

- il 90,5% (19 dipartimenti su 21) ha indicato la tendenza attesa per gli indicatori strategici
- il 90,5% (19 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con la propria visione
- il 76,2% (16 dipartimenti su 21) ha quantificato i target degli indicatori strategici
- il 76,2% (16 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo
- il 57,1% (12 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con l'analisi SWOT
- il 28,6% (6 dipartimenti su 21) ha collegato/motivato gli obiettivi strategici con i risultati di VQR e/o indicatori ASN

In sintesi, anche per la ricerca, i Dipartimenti presentano una pianificazione stabile per la **misurazione e definizione dei target**, e mediamente buona per la **programmazione delle azioni**. Un aspetto da migliorare è il collegamento degli obiettivi con i risultati specifici di VQR e ASN.

Nell'ambito degli obiettivi strategici per la Terza missione:

- il 90,5% (19 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con la propria visione
- l'81% (17 dipartimenti su 21) ha indicato la tendenza attesa per gli indicatori strategici
- l'81% (17 dipartimenti su 21) ha quantificato i target degli indicatori strategici
- il 76,2% (16 dipartimenti su 21) ha programmato azioni plausibili per il raggiungimento dell'obiettivo strategico
- il 62% (13 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo
- il 62% (13 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con l'analisi SWOT

In sintesi, per la Terza Missione, i Dipartimenti risultano molto efficaci nel definire una programmazione coerente con la propria visione e nel misurare in modo dettagliato i risultati attesi. Tuttavia, emergono alcune aree di miglioramento riguardanti l'allineamento con gli obiettivi strategici e l'efficacia degli strumenti di monitoraggio post-azione.

Nell'ambito degli obiettivi strategici per il benessere delle persone:

- l'85,7% (18 dipartimenti su 21) ha indicato la tendenza attesa per gli indicatori strategici

- il 76,2% (16 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con la propria visione
- il 76,2% (16 dipartimenti su 21) ha quantificato i target degli indicatori strategici
- il 61,9% (13 dipartimenti su 21) ha programmato azioni plausibili per il raggiungimento dell'obiettivo strategico
- il 33,3% (7 dipartimenti su 21) ha programmato azioni coerenti con l'analisi SWOT

In sintesi, la strategia per il benessere delle persone è ben definita dai Dipartimenti che indicano, in maniera chiara, le tendenze attese. Si evidenziano, invece, aree di miglioramento riguardanti l'allineamento con le strategie centrali dell'Ateneo e con l'analisi SWOT.

Azioni di reclutamento collegate agli obiettivi

In merito alla programmazione triennale del personale docente e ricercatore, dalla lettura dei documenti risulta che per il 95,2% dei casi esiste il collegamento tra le azioni di reclutamento e almeno uno degli obiettivi del PSD, e soltanto un Dipartimento non ha individuato alcun collegamento agli obiettivi. In particolare:

- in 8 casi (38,1%) il collegamento è identificato “per meno di 3 obiettivi”
- in 8 casi (38,1%) osserva che il collegamento sia “per 3-5 obiettivi”
- solo in 3 casi (14,3%) il collegamento è “per 6-7 obiettivi”
- solo in 1 caso (4,8%) il collegamento copre un ampio spettro di 8-10 obiettivi.

In sintesi, i risultati indicano che la quasi totalità dei Dipartimenti percepisce un collegamento tra le azioni di reclutamento del Dipartimento e gli obiettivi strategici, ma questo collegamento è generalmente ritenuto limitato a un numero ristretto di obiettivi.

Allocazione delle risorse economiche sugli obiettivi

Nei propri PSD, tutti i Dipartimenti definiscono le risorse economiche da allocare per la realizzazione delle azioni per almeno un obiettivo strategico. Il 42,9% (9 dipartimenti su 21) mostra di avere allocato risorse economiche su un range compreso tra i 3-5 obiettivi. Oltre la metà dei Dipartimenti (52,4%) mostra di avere allocato risorse in più di cinque obiettivi. Nello specifico:

- il 23,8% (5 Dipartimenti su 21) per 6-7 obiettivi
- il 28,6% (6 Dipartimenti su 21) per 8-10 obiettivi.

Solo un Dipartimento ha indicato di allocare risorse economiche su meno di 3 obiettivi.

In sintesi, i risultati indicano che **i Dipartimenti individuano il collegamento tra le risorse economiche e gli obiettivi strategici**, e per la maggioranza si riscontra su una pluralità degli obiettivi presenti nel PSD.

2. Programmazione

Ambiti di valutazione AVA 3 – AQ dei Dipartimenti

E.DIP.3.2 Il Dipartimento definisce con chiarezza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse di personale docente, coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti.

E.DIP.3.3 Il Dipartimento definisce i criteri di distribuzione di eventuali ulteriori incentivi e premialità per il personale docente oltre a quelli definiti a livello di Ateneo, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, coerenti con le proprie politiche e obiettivi e con la regolamentazione di Ateneo (tenendo conto anche degli esiti dei processi di monitoraggio e valutazione del MUR, dell'ANVUR e dell'Ateneo stesso).

E.DOP.4.1 Il Dipartimento dispone di risorse di personale docente e ricercatore adeguate all'attuazione della propria pianificazione strategica e delle attività istituzionali e gestionali.

Ai Dipartimenti è richiesto di definire la programmazione sui settori scientifico-disciplinari di riferimento indirizzando le risorse assegnate al supporto degli "Ambiti" e degli "Obiettivi" del Piano strategico di Ateneo, in relazione alle proprie scelte di Pianificazione Strategica Dipartimentale per l'anno 2025. L'ancoraggio agli elementi oggettivi di confronto e intervento per ciascun settore scientifico disciplinare è garantito dalla disponibilità di indicatori cui devono essere riferite le scelte dipartimentali:

- **Didattica:** disequilibri di fabbisogno didattico e di disponibilità di risorse, ore di didattica a contratto e incidenza sul totale del fabbisogno didattico, numero di esami sostenuti, numero di tesi abbinate a relatori di settore.
- **Organico:** piramidalità del settore scientifico disciplinare (solo per PO), riduzione prevista dell'organico nel successivo triennio.
- **Ricerca:** qualità dei prodotti di ricerca (R1, R2 e R1e2 da VQR 2015-2019), numero di progetti competitivi presentati, finanziati e valore finanziato per provenienza del finanziamento.
- **Terza missione:** dati relativi alle attività di terza missione individuati dal Dipartimento possono essere utilizzati in modo complementare con i dati sopra richiamati per motivare le scelte di programmazione.

Secondo quanto appena visto, il template fornito ai Dipartimenti per la redazione del Piano di Sviluppo Dipartimentale prevede un'apposita sezione in cui ogni Dipartimento avrebbe dovuto presentare i criteri di allocazione interna delle risorse per la programmazione triennale del personale docente e ricercatore, motivandoli in coerenza con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione.

2.1 Criteri di ripartizione interna dei Punti Organico

Ai Dipartimenti è stato chiesto di indicare i fattori considerati prioritari o rilevanti nell'allocazione dei punti organico assegnati, e una descrizione puntuale qualora il Dipartimento abbia definito criteri e modalità specifiche per la distribuzione interna dei punti organico assegnati.

Nell'ambito di questo tema sono stati valutati aspetti specifici relativi alle modalità di gestione dei punti organico. Dai risultati analizzati si evince che nella maggior parte dei casi i Dipartimenti richiamano esclusivamente i criteri di programmazione stabiliti dell'Ateneo (61,9%, 13 Dipartimenti su 21), adottano criteri coerenti con la propria strategia (57,1%, 12 Dipartimenti su 21) e stabiliscono criteri basati su indicatori specifici (42,9%, 9 Dipartimenti su 21). In misura minore sono i Dipartimenti che definiscono proprie modalità di ripartizione interna dei punti organico (38,1%, 8 Dipartimenti su 21), che condividono i criteri all'interno del Dipartimento (38,1%, 8 Dipartimenti su 21) e che individuano criteri chiari di distribuzione di eventuali incentivi e premialità di PUOR oltre a quelli definiti a livello di Ateneo (9,5%, 2 Dipartimenti su 21).

Dall'analisi si rileva come nella maggior parte dei casi i Dipartimenti non abbiano sviluppato un modello proprio di ripartizione dei PuOr, attenendosi in sostanza ai criteri indicati dall'Ateneo nelle circolari di programmazione. In molte situazioni, però, i Dipartimenti dichiarano di apportare modifiche lievi al modello, per adattarlo alle loro specificità. I criteri e la loro applicazione vengono descritti in modo chiaro e dettagliato nella maggioranza dei casi.

2.2 Programmazione triennale del personale docente e ricercatore

In questa sezione del PSD viene richiesto ai Dipartimenti di indicare i criteri utilizzati per l'allocazione interna delle risorse per la programmazione triennale del personale docente e ricercatore, motivandoli in coerenza con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione. L'analisi a livello aggregato riguarda le informazioni a disposizione per 18 Dipartimenti. Non sono disponibili le informazioni per i Dipartimenti: DIDA, SAGAS e SBSC.

Dall'analisi inerente alla programmazione triennale 2025-27, emerge che la maggior parte dei Dipartimenti (77,8%, 14 Dipartimenti su 18) ha motivato adeguatamente le proposte di reclutamento in relazione ai fabbisogni didattici, di ricerca e terza missione, giustificando, così, le assunzioni in base alle necessità di insegnamento. Una significativa quota (72,2%, 13 Dipartimenti su 18) dei Dipartimenti rispondenti ha motivato le proposte dei reclutamenti in relazione agli obiettivi strategici mentre il 66,7% (12 Dipartimenti su 18) in relazione ai criteri di ripartizione dei punti organico.

Generalmente per i reclutamenti previsti del personale docente non sono fornite motivazioni dettagliate: non vengono specificati i reali collegamenti con le azioni che sono state previste e con i target attesi. Ci si limita talvolta ad un rimando agli obiettivi del Piano Strategico. Nella lettura di questo dato occorre comunque tener presente che un'associazione diretta tra procedure di programmazione del personale e pianificazione strategica può non essere sempre possibile.

Le riflessioni relative a questo ambito del Piano di Sviluppo Dipartimentale andrebbero valutate in parallelo con quanto è riportato nelle Relazioni Annuali di Monitoraggio.

3. Allocazione delle risorse economiche

Ambiti di valutazione AVA 3 – AQ dei Dipartimenti

E.DIP.3.1 Il Dipartimento definisce con chiarezza e pubblicizza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche per il finanziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione/impatto sociale, coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti.

E.DIP.3.3 Il Dipartimento definisce i criteri di distribuzione di eventuali ulteriori incentivi e premialità per il personale docente oltre a quelli definiti a livello di Ateneo, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, coerenti con le proprie politiche e obiettivi e con la regolamentazione di Ateneo (tenendo conto anche degli esiti dei processi di monitoraggio e valutazione del MUR, dell'ANVUR e dell'Ateneo stesso).

3.1 Criteri di allocazione interna delle risorse economiche

In questa sezione i Dipartimenti devono descrivere i fattori in base ai quali stanziavano le risorse economiche di cui dispongono (budget unico assegnato dall'Ateneo, fondi per la ricerca, fondi propri...) per il proprio funzionamento e per i propri progetti di sviluppo. Viene richiesto di indicare i criteri eventualmente adottati per la definizione delle somme nelle voci del budget unico e le modalità di allocazione delle risorse economiche sugli obiettivi del Dipartimento, oltre ai criteri e alle modalità di distribuzione interna (tra gruppi di ricerca, SSD, individui...) delle risorse economiche, compresi gli eventuali incentivi e premialità per il personale docente e TA ulteriori rispetto a quelli definiti a livello di Ateneo.

Dall'analisi in merito ai **criteri di ripartizione interna** emerge che la maggioranza dei Dipartimenti descrivono criteri di distribuzione interna dei fondi per la ricerca (81%, 17 su 21 Dipartimenti) criteri chiari di allocazione del budget di Ateneo tra le voci del modello e i criteri di utilizzo dei fondi propri (76,2%, 16 Dipartimenti su 21). Il 66,7% indica di avere adottato criteri coerenti con la propria strategia (14 Dipartimenti su 21) e il 61,9% di avere descritto le modalità di stanziamento delle risorse su progetti e obiettivi (13 Dipartimenti su 21). Poco più della metà (52,4%, 11 Dipartimenti su 21) ha definito criteri chiari di distribuzione di eventuali incentivi e premialità economiche oltre a quelle definite a livello di Ateneo e ha condiviso i criteri all'interno del Dipartimento. Meno della metà (47,5%, 10 Dipartimenti su 21) riferisce, invece, di adottare criteri basati su indicatori specifici.

3.2 Programmazione economica-finanziaria

In questa sezione viene richiesto ai Dipartimenti di descrivere le modalità di utilizzo dei fondi del Dipartimento nell'anno di riferimento.

Considerando la sezione dedicata alla **programmazione**, nella maggior parte dei casi (90,5%) i Dipartimenti riportano di definire la modalità di utilizzo delle risorse economiche coerenti con i criteri stabiliti e, in misura minore, sono i Dipartimenti che accennano a stanziare risorse su progetti e obiettivi, seppur ciò avvenga in maniera confusa (71,4%). Residuale la quota dei Dipartimenti che riferisce di avere distribuito eventuali incentivi e premialità economiche oltre a quelle definite a livello di Ateneo (33,3%).

Sintesi

Aspetti positivi nel processo di Pianificazione

Dall'analisi emerge un consolidamento generale dei processi di pianificazione, con diversi punti di forza:

- **Identità e Strategia:** la stragrande maggioranza dei Dipartimenti (81%) esprime la propria missione e visione in modo chiaro e comprensibile.
- **Analisi del Contesto:** l'analisi SWOT è percepita come estremamente efficace; il 100% dei Dipartimenti ha identificato correttamente opportunità, minacce e punti di forza interni.
- **Sostenibilità:** tutti i Dipartimenti (100%) dichiarano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) a cui contribuiscono tramite didattica e ricerca.
- **Monitoraggio e Target:** la programmazione per la **didattica** è ritenuta robusta nella definizione dei target (81%) e nella misurazione dei risultati. Anche per la **ricerca** e la **Terza Missione**, circa il 90% dei Dipartimenti ha indicato tendenze attese coerenti con la propria visione.
- **Allocazione Risorse:** la totalità dei Dipartimenti dichiara di allocare risorse economiche per raggiungere almeno un obiettivo strategico, con oltre la metà (52,4%) che copre più di cinque obiettivi.
- **Adeguatezza del Personale:** nella programmazione triennale, il 77,8% dei Dipartimenti ha motivato adeguatamente le proposte di reclutamento in relazione ai fabbisogni didattici e di ricerca.

Principali difficoltà e aree di miglioramento nel processo di pianificazione

Nonostante i progressi, si evidenziano alcune criticità metodologiche riguardo a:

- **Trasparenza e Comunicazione:** solo il 38% dei Dipartimenti pubblica sul proprio sito web le azioni concrete intraprese per raggiungere gli SDG. Inoltre, pochi riferiscono esplicitamente la propria visione alla pianificazione strategica di Ateneo.
- **Coerenza tra Analisi e Azione:** sussistono debolezze nell'allineamento tra l'analisi SWOT e le azioni specifiche, specialmente nell'ambito della didattica e della ricerca. Solo il 28,6% dei Dipartimenti collega i propri obiettivi di ricerca ai risultati specifici della VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca) o agli indicatori ASN.
- **Reclutamento e Obiettivi:** sebbene esistano collegamenti tra assunzioni e strategia, questi sono spesso limitati a un numero ristretto di obiettivi (38,1% dei casi per meno di 3 obiettivi) e mancano di una reale associazione con i target previsti.
- **Gestione delle Risorse Economiche:** meno della metà dei Dipartimenti (47,5%) adotta criteri di allocazione basati su indicatori specifici. La distribuzione di incentivi e premialità oltre a quelli di Ateneo rimane una pratica residuale (33,3%).

- **Benessere delle Persone:** questa area strategica mostra le maggiori lacune di coerenza, con solo il 33,3% delle azioni programmate ritenute coerenti con l'analisi SWOT del dipartimento.

Sono inoltre identificate le seguenti aree di miglioramento:

sul processo di pianificazione e controllo

- **Formazione sugli strumenti di monitoraggio:** al fine di consolidare il ciclo PDCA e i processi di autovalutazione è importante la formazione continua e puntuale per un utilizzo migliore e consapevole dei cruscotti. Questi strumenti di monitoraggio e rendicontazione sono già a disposizione ma sempre in continuo aggiornamento per i dati e le analisi specifiche e di dettaglio, legate alle diverse esigenze.
- **Ottimizzazione delle procedure di pianificazione:** la revisione dei modelli operativi ha definito indicazioni chiare per la pianificazione, pur mantenendo le specificità dei singoli Dipartimenti e garantendo la comparabilità dei Piani di Sviluppo Dipartimentale. Il consolidamento di tali pratiche rafforzerà la capacità di programmazione e autovalutazione.

sugli ambiti delle attività dipartimentali

- **Didattica:** la pianificazione in tale ambito sembra ormai ben consolidata. Le aree di miglioramento nella didattica includono l'allineamento dei programmi formativi agli obiettivi di sviluppo sostenibile e alle esigenze del mercato del lavoro, migliorando al contempo l'accessibilità per gli studenti con disabilità o provenienti da contesti svantaggiati e la comunicazione con gli studenti.
- **Ricerca:** i Dipartimenti mostrano una buona capacità di gestione e pianificazione della loro attività di ricerca. Le aree di miglioramento nella ricerca riguardano principalmente il monitoraggio e la visibilità della produzione scientifica, il rafforzamento della capacità di attrarre finanziamenti esterni e l'attenzione alla collaborazione interdisciplinare, con un focus su progetti di impatto internazionale.
- **Terza Missione (TM):** le aree di miglioramento si identificano nella promozione di attività di trasferimento tecnologico e l'interazione con il tessuto socioeconomico locale, nell'importanza del monitoraggio per una migliore rendicontazione delle numerose attività già poste in essere dai Dipartimenti corredate da opportuna documentazione per una loro piena valorizzazione oltre alla valutazione dell'impatto degli accordi col territorio
- **Risorse:** è fondamentale adottare criteri chiari e trasparenti per l'allocazione interna delle risorse umane e finanziarie, con una visione a lungo termine che garantisca la sostenibilità e la connessione delle stesse con le azioni previste volte al raggiungimento di specifici obiettivi. È necessario chiarire ruoli, competenze e incentivare le attività di formazione, sia per i docenti che per il PTA.

Proposte di azioni correttive e di sviluppo

- **Formazione sulla pianificazione:** avviare percorsi formativi per sensibilizzare il personale sull'applicazione del ciclo PDCA, sulla centralità della pianificazione strategica e sui metodi di autovalutazione.
- **Miglioramento dei sistemi informativi:** migliorare il processo di raccolta e analisi dei dati, con un focus su strumenti che integrino automaticamente i risultati degli indicatori chiave.
- **Valutazione periodica:** rafforzare il ruolo del riesame annuale, prevedendo verifiche intermedie obbligatorie che aiutino a monitorare il progresso verso gli obiettivi.

Conclusioni e Prospettive Future

La sintesi dei risultati ottenuti dall'analisi dei Piani di Sviluppo Dipartimentale (PSD) evidenzia un impegno crescente nella pianificazione strategica.

I Dipartimenti hanno compiuto progressi significativi nella definizione della propria identità e nell'analisi del contesto, fornendo una base solida per la pianificazione e, nonostante le difficoltà riscontrate, hanno mostrato un crescente impegno nel miglioramento della qualità. In particolare:

- **Progettualità strategica:** la maggior parte dei dipartimenti ha redatto piani di sviluppo che, pur con margini di miglioramento, riflettono una crescente coerenza con il Piano Strategico di Ateneo.
- **Monitoraggio degli obiettivi:** l'utilizzo di cruscotti specifici e report strutturati ha migliorato la capacità di monitorare i progressi, anche se permangono lacune nella quantificazione dei target.
- **Sostenibilità e innovazione:** diversi dipartimenti hanno avviato iniziative per il raggiungimento degli SDG, dimostrando una crescente attenzione all'impatto sociale e ambientale delle proprie attività.

L'attuale modello di pianificazione, seppur migliorabile, rappresenta una base solida per il futuro. Tuttavia, per garantire una crescita sostenibile, è necessario:

Integrare meglio le risorse disponibili con gli obiettivi strategici, evitando la dispersione delle energie.

- **Aumentare il coinvolgimento degli attori esterni** nel contesto socio-economico di riferimento e dare rilevanza agli accordi esistenti segnalandone l'impatto.
- **Promuovere una cultura organizzativa più orientata ai risultati**, che metta al centro la qualità, la sostenibilità e l'impatto sociale delle attività dipartimentali.



unifi.it