

Riunione del Nucleo di Valutazione del 26 aprile 2021. Monitoraggio obiettivi Programmazione strategica 2019/2021

1. Introduzione

La relazione tecnica presentata al Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 19 febbraio 2021 riguarda il monitoraggio della programmazione strategica 2019-2021 dell'Università di Siena.

In proposito, si ricorda che la programmazione strategica 2019/2021 era stata definita dal Rettore e dai suoi Delegati, individuando gli obiettivi (nell'ambito della didattica, della ricerca e del trasferimento tecnologico) che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel 2021, nonché le declinazioni delle aree di intervento (internazionalizzazione, innovazione, disseminazione/public engagement, sostenibilità e servizi agli studenti). Successivamente, tali scelte erano state comunicate ai Direttori di Dipartimento, con l'invito a produrre i loro contributi entro il 30 gennaio 2020.

Il Ministero aveva fissato quale termine per la presentazione della programmazione strategica di ogni Ateneo il 14 febbraio 2020 e, proprio per rispettare tale scadenza, l'Università di Siena aveva approvato il proprio documento programmatico¹ nelle sedute del Senato Accademico (delibera nr. 14/2020 – prot. 24530/2020) e del Consiglio di Amministrazione (delibera nr. 33/2020 – prot. 24545/2020) in data 11 febbraio 2020.

Molti degli obiettivi previsti nel documento programmatico dell'Università di Siena, così come quelli individuati dagli altri Atenei, sono risultati difficili se non impossibili da raggiungere in ragione della situazione emergenziale abbattutasi sull'Italia proprio pochi giorni dopo la scadenza ministeriale del 14 febbraio 2020 per effetto della diffusione del virus Sars-Cov-19 (basti pensare - tra gli altri ed emblematicamente - agli obiettivi relativi all'internazionalizzazione e alle azioni sulla mobilità degli studenti e dei ricercatori).

L'Università di Siena, tuttavia, ha ritenuto di non vanificare gli sforzi programmatici già avviati, riconoscendo ancora validi gli obiettivi individuati nella programmazione 2019-2021 ed operando alcune rimodulazioni degli obiettivi, che tengano conto del rinnovato contesto indotto dalla pandemia. A tale fine, è stato pertanto ritenuto opportuno attuare un monitoraggio *in itinere* delle azioni programmate e analizzare lo stato degli indicatori, in modo da verificare l'efficacia di quanto posto in essere e individuare azioni correttive da attuare per il miglioramento dell'Ateneo nelle sue principali missioni.

Nella relazione si ricorda, a ragione, che gli obiettivi sono stati fissati a febbraio 2020 e che gran parte del monitoraggio è stato avviato nel dicembre 2020. Di conseguenza, alcuni dati non sono definitivi (né quelli relativi all'anno solare, né quelli relativi all'anno accademico), ma danno comunque un ordine di grandezza sull'andamento dei risultati ottenuti, così da poter operare le dovute riflessioni e assumere le decisioni più opportune.

¹

https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/PROGRAMMAZIONE%20STRATEGICA%202019-2021_1.pdf

2. Monitoraggio della programmazione al febbraio 2021

Il documento realizzato è quindi costituito da tre sezioni:

- nella prima sezione sono riportate la visione generale strategica di Ateneo, le schede generali e analitiche per le aree di intervento con la definizione degli obiettivi, delle azioni e dei target e le matrici RACI (in cui, per le azioni programmate, vengono individuati i soggetti che devono eseguire le attività, coloro che ne hanno la responsabilità, i collaboratori e coloro che devono essere informati);
- nella seconda sezione sono riportati gli indicatori scelti dall'Ateneo senese per essere misurato dal MIUR (sulla coerenza del programma rispetto agli obiettivi della programmazione MIUR; sulla chiarezza e fattibilità del programma rispetto alla situazione di partenza e alla dimensione economica; sulla capacità di intervento per un reale miglioramento e per caratterizzare l'Ateneo in una chiara strategia di sviluppo) al fine dell'ammissione del finanziamento ministeriale dedicato alla programmazione triennale;
- nella terza sezione sono riportati i documenti programmatori dei dipartimenti. Per quanto riguarda nello specifico gli obiettivi strategici individuati dai dipartimenti, si ricorda che l'Università di Siena ha definito un sistema premiante rispetto al raggiungimento dei targets. In particolare, è stato definito un premio massimo, pari ad euro 25.000, che sarà assegnato ai dipartimenti in funzione del livello di raggiungimento dei targets loro assegnati. Per ogni dipartimento, il premio massimo possibile (euro 25.000) sarà distribuito in modo uniforme tra i cinque obiettivi da perseguire, vale a dire euro 5.000 per ognuna delle cinque categorie di obiettivo.

3. Monitoraggio della programmazione strategica al febbraio 2021

I dati utilizzati per il monitoraggio della programmazione strategica si riferiscono alla maggior parte delle strutture amministrative e sono stati rilevati nel periodo compreso tra il mese di dicembre 2020 e il mese di febbraio 2021.

I dati sono indicati in tre schede analitiche: **Didattica – Ricerca - Trasferimento tecnologico**), ciascuna delle quali prende in considerazione cinque direttrici strategiche: **Internazionalizzazione – Disseminazione – Innovazione – Sostenibilità – Servizi agli studenti** e vengono analizzati qui di seguito, con riferimento a ciascun ambito specifico.

Didattica

Didattica – Internazionalizzazione. Per la maggior parte degli obiettivi, il target previsto per il 2020 risulta raggiunto, o già superato, in alcuni casi con una significativa proiezione rispetto ai targets fissati per il 2021. L'unico obiettivo che appare difficile conseguire è quello relativo al potenziamento dell'attrazione degli studenti internazionali. L'indicatore (numerosità degli studenti internazionali) è infatti in flessione evidente: nel 2019, la percentuale si assestava all'8,80% del totale e i targets previsti per il 2020 e il 2021 erano, rispettivamente, pari al 9,00% e al 9,10%. Nel 2020,

tuttavia, la percentuale è diminuita sensibilmente, attestandosi al 7,91%, con una flessione di quasi 1 punto percentuale, dato che risente inevitabilmente della ridotta mobilità transnazionale indotta dalla pandemia. Molto positivi i dati relativi: a) alle convenzioni internazionali (nel 2020 risulta già raggiunto il target 2021); b) mobilità in uscita (da 353 a 466 nel 2020: è evidente, però, che quest'ultimo dato andrà sottoposto a verifica al termine del 2021).

Didattica – Disseminazione. Anche in questo caso, i dati relativi al periodo considerato inducono ad una valutazione positiva. Particolarmente positivo è il risultato relativo al numero dei docenti coinvolti nelle attività di divulgazione in carcere (3 nel 2019, passano già a 15 nel 2020, a fronte di un target di 5 nel 2021).

Didattica – Innovazione. In questo caso, la crisi pandemica ha reso necessaria una drastica ed inattesa accelerazione per i principali obiettivi. In questa sezione, infatti, si registra nel 2020 un aumento del tutto imprevisto e “necessitato” delle aule, degli spazi e delle attrezzature dedicate alle attività di formazione *blended* (indicatore relativo al “nr. Corsi di studio e post-laurea erogati in modalità teledidattica sincrona”). Quanto agli altri obiettivi, sono in fase di ulteriore implementazione gli strumenti relativi alle esigenze formative degli studenti internazionali ed alla occupabilità degli studenti.

Didattica – Sostenibilità. I dati relativi al 2020 denotano in generale un andamento positivo, in linea con i targets previsti.

Didattica – Servizi agli studenti. Per la maggior parte degli obiettivi, gli indicatori risultano coerenti e i targets previsti per il 2020 risultano conseguiti. Attivato ed in fase di implementazione l'obiettivo di “Potenziare l'orientamento in entrata e in itinere”, che prevede come indicatore la proporzione tra studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea e coloro che nella stessa situazione hanno acquisito almeno 40 CFU (con target di 0,515 per il 2021).

Ricerca

Ricerca – Internazionalizzazione. L'obiettivo relativo all'“aumento dei progetti di ricerca internazionali” presenta due indicatori distinti: a) numero di progetti internazionali presentati; b) numero di progetti finanziati. A fronte di un aumento dei progetti internazionali presentati (61 nel 2019, 95 nel 2020, con target di 110 nel 2021), si registra una diminuzione dei progetti internazionali finanziati (14 nel 2019, 5 nel 2020, con target di 18 nel 2021). In diminuzione il numero dei visiting professors (6 nel 2019, 5 nel 2020 con target previsto di 7, e di 8 nel 2021). L'obiettivo rappresentato dalla “promozione della formazione all'estero dei dottorandi” prevede come indicatore il numero degli studenti di dottorato outgoing, che presenta dati in forte diminuzione (97 nel 2019, 39 nel 2020, con target di 100 nel 2021). Da verificare il dato sulle pubblicazioni in lingua inglese.

Ricerca – Disseminazione. Tra gli obiettivi, si segnala la “promozione della pubblicazione *open access* dei risultati della ricerca”, il cui indicatore è rappresentato dal numero dei prodotti open access caricati su IRIS: nel 2020, il dato è diminuito in

modo sostanziale rispetto all'anno precedente (da 497, pari al 20% nel 2019, a 205, pari al 12% nel 2020). In questo caso, pare decisamente opportuno rivedere le azioni programmate (attualmente, si prevede di organizzare attività convegnistiche e di realizzare un tutorial per diffondere la cultura della scienza aperta).

Ricerca – Innovazione. In questo ambito, si segnala il primo obiettivo, costituito dall'“aumento dei proventi della ricerca”. I dati rilevati denotano una consistente contrazione dei proventi di ricerca (che passano da 18.686.147 nel 2019 a 11.560.465 nel 2020), con target previsto per il 2021 di un aumento del 5% rispetto al triennio 2016-18. La consistente flessione rilevata induce a riconsiderare la pertinenza e l'efficacia delle azioni intraprese.

Ricerca- Sostenibilità. I dati sono, nel complesso, poco significativi, in quanto le azioni sono ancora in corso.

Ricerca – Servizi agli studenti. Il monitoraggio consente di evidenziare un unico obiettivo (“rafforzare quantitativamente e qualitativamente la presenza degli studenti di dottorato dell'Ateneo”), rappresentato dall'indicatore relativo al numero di borse di studio per i dottorandi. Il numero di borse attivate nel 2020 è in leggera crescita rispetto al 2019 (475 rispetto a 469), al momento in linea con il target fissato.

Trasferimento tecnologico

Trasferimento tecnologico – Internazionalizzazione. L'obiettivo della promozione dei progetti internazionali presenta indicatori coerenti, ma non sono indicati i target per il 2021. L'obiettivo di aumentare i contatti internazionali in ambito TT presenta un target di 5, da conseguire attraverso un'azione pertinente, indicata nella partecipazione a bandi della Regione Toscana sull'alta formazione e ricerca.

Trasferimento tecnologico – Disseminazione. In questo ambito, gli obiettivi sono numerosi ed articolati. Gli indicatori sono coerenti, i dati relativi al 2020 sono, in generale, in linea con quelli del 2019.

Trasferimento tecnologico – Innovazione. Dal monitoraggio effettuato nel febbraio 2021 emerge che questa sezione presenta una notevole articolazione, rispetto alla quale si possono svolgere le seguenti considerazioni. I primi due obiettivi (“rafforzare il legame università-imprese” e “creare nuova imprenditorialità”) prevedono indicatori adeguati e target 2020 che risultano già conseguiti. L'obiettivo “valorizzazione dell'attività di ricerca” prevede invece quattro indicatori distinti, con targets ambiziosi: tra questi, l'indicatore relativo al “numero accordi commerciali” presenta un target di 4 accordi commerciali, ma il dato relativo al 2019 indicava 1 accordo, mentre il dato 2020 è pari a zero.

Trasferimento tecnologico – Sostenibilità. In questa sezione, assume un particolare rilievo l'obiettivo dell'efficientamento degli edifici universitari, con indicatore costituito dal consumo annuo di energia elettrica. A fronte di un target fissato nel risparmio del 5%, si registra finora un andamento altalenante: il consumo della componente

energetica risulta infatti in forte aumento tra il 2018 e il 2019 (da € 1.359.545,76 a € 1.746.922,89), mentre la voce relativa al consumo per il riscaldamento registra una lieve contrazione, passando da € 847.419,64 a € 825.371,74. In prospettiva, occorre tuttavia considerare che il dato del 2020 risentirà in modo inevitabile del periodo di prolungata chiusura delle sedi universitarie e della forte riduzione delle attività svolte “in presenza”. Molto positivo il dato relativo all’obiettivo del “rafforzamento delle competenze sullo sviluppo sostenibile”, con indicatore rappresentato dalla partecipazione ad eventi internazionali sul tema della sostenibilità (8, nel 2020).

Trasferimento tecnologico. Servizi agli studenti. Dal monitoraggio effettuato nel febbraio 2021 emerge, sostanzialmente, che gli obiettivi relativi a questo ambito presentano indicatori pertinenti e dati in linea con i targets previsti.

4. Monitoraggio della programmazione per la realizzazione degli obiettivi di cui al DM 989/2019

Ai fini che qui interessano, l’Università di Siena ha deciso di puntare sui seguenti due obiettivi:

- 1) Obiettivo B: ricerca e trasferimento tecnologico;
- 2) Obiettivo D: internazionalizzazione.

Tali obiettivi dovranno essere perseguiti attraverso le seguenti azioni:

- 1) Azione B.b: Spin off universitari;
- 2) Azione B.d: Sviluppo territoriale;
- 3) Azione D.a: Esperienze di studio e formazione alla ricerca all’estero;
- 4) Azione D.c: Attrazione di studenti internazionali.

Per quanto attiene agli indicatori, tra quelli individuati dal Ministero, sono parsi maggiormente adeguati i seguenti:

- **Indicatore B_e: numero di spin off universitari;**
- **Indicatore B_g: proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti;**
- **Indicatore D_a: proporzione di CFU conseguiti all’estero dagli studenti;**
- **Indicatore D_b: proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all’estero.**

Oltre a questi, l’Università di Siena ha individuato in autonomia un ulteriore indicatore, che misura l’interesse riscosso dai singoli corsi proposti dall’Ateneo sulla piattaforma dreamApply:

- **Indicatore D_x: numero di corsi/curricula presenti nella piattaforma DreamApply che hanno riscosso l’interesse da parte degli applicanti.**

Il monitoraggio della programmazione per la realizzazione degli obiettivi di cui al DM 989/2019 effettuato nel febbraio 2021 evidenzia quanto segue.

Quanto all’**Indicatore B_e (numero di spin off universitari)**, l’indicatore 2019 era pari a 21, dal monitoraggio effettuato risulta un indicatore 2020 pari a 24. Il target finale è stato fissato a 26.

Quanto all’**Indicatore B_g (proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti)**, l’indicatore 2019 era pari a 0,60, dal monitoraggio

risulta un indicatore 2020 in decisa crescita, pari a 1, ben oltre il target finale, fissato a 0,66.

Quanto, invece, all'**Indicatore D_a (proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti)**, l'indicatore 2019 era pari a 0,02. Il monitoraggio effettuato evidenzia, in stretta ed evidente relazione con la crisi pandemica, una contrazione dell'indicatore nel 2020: il dato scende infatti a 0,016. Si ricorda che il target finale era stato fissato a 0,03.

Quanto all'**Indicatore D_b (proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero)**, l'indicatore 2019 era pari a 0,37. Il dato che emerge dal monitoraggio è molto positivo, dal momento che nel 2020 l'indicatore è stato pari a 0,48. Si ricorda che il target finale è stato fissato a 0,40.

Quanto all'ultimo **Indicatore D_x (numero di corsi/curricula presenti nella piattaforma DreamApply che hanno riscosso l'interesse da parte degli applicanti)**, l'indicatore 2020 è pari a 40, dato che coincide con il target finale, fissato a 40 nel 2021.

5. Monitoraggio della programmazione dei Dipartimenti. Indicatori individuati dal DM 989/2019

Per quanto attiene ai Dipartimenti, ritenendo tali strutture essenziali per il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, tali articolazioni sono state coinvolte direttamente nella definizione della programmazione e nell'individuazione delle azioni per il raggiungimento degli obiettivi, affinché possano essere raggiunti anche gli indicatori fissati a livello ministeriale per la cosiddetta "autonomia responsabile". Inoltre, per i Dipartimenti che lo hanno ritenuto opportuno, è stata lasciata la possibilità di definire degli ulteriori indicatori che, a prescindere dalla programmazione ministeriale, siano stati ritenuti per loro strategici nel corso del triennio di riferimento della programmazione. In particolare, per i dieci indicatori relativi all'autonomia responsabile indicati dal Ministero ne sono stati individuati, in modo partecipato con i dipartimenti, cinque su cui voler focalizzare l'azione dell'Ateneo:

A.a. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o di laurea magistrale a senso unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.

B.b. Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti.

C.a. Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio.

D.a. Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti.

E.b. Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti.

Il monitoraggio della programmazione dei Dipartimenti, relativo agli indicatori individuati dal DM 989/2019, effettuato aggregando i dati a livello di Ateneo, evidenzia quanto segue.

Indicatore A.a. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o di laurea magistrale a senso unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente. Il

valore iniziale, fissato al 50%, vede una contrazione nel 2020 (45,74%), a fronte di un target finale fissato al 56%.

Indicatore B.b. Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti. Anche in questo caso, il dato rilevato attraverso il monitoraggio è in flessione. Il valore iniziale, riferito al 2018 era infatti pari a € 14.162.227,38, mentre il dato riferito al 2019 scende a € 13.127.082,07. Il target è fissato a € 14.870.338,75.

Indicatore C.a. Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio. In questo caso, il monitoraggio rivela invece un andamento positivo. Il valore iniziale è infatti pari al 91%, nel 2020 si registra un incremento lieve, ma comunque significativo (91,40%), il target fissato è al 92%.

Indicatore D.a. Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti. In questo caso, l'indicatore 2020 è in flessione. Il valore iniziale è pari al 2%, nel 2020 scende all'1,66%, il target finale è pari al 2%.

Indicatore E.b. Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti. Il valore iniziale è espresso in percentuale (11% di RTDB ed RTDA sul totale dei docenti. Il dato relativo al 2020 (17 ricercatori complessivi) e il target (15) sono espressi invece in numeri assoluti.

6. Considerazioni conclusive e note di sintesi

Come anticipato in premessa, gli obiettivi della programmazione strategica sono stati fissati a febbraio 2020, appena prima dell'esplosione della pandemia, mentre il relativo monitoraggio è stato avviato nel dicembre 2020, in modo da verificare l'efficacia di quanto posto in essere e individuare eventuali azioni correttive. In alcuni casi, i dati non sono definitivi (né in relazione all'anno solare, né all'anno accademico), ma nel complesso forniscono un quadro sufficientemente preciso sull'andamento dei risultati ottenuti.

Nonostante la situazione emergenziale che ha caratterizzato il 2020, dall'analisi effettuata emerge che in buona parte degli ambiti i target relativi al 2020 sono stati conseguiti e che i target previsti per il 2021 sono ragionevolmente alla portata. In alcuni casi specifici, peraltro, l'imprevista emergenza sanitaria ha fortemente condizionato i risultati attesi: si pensi, emblematicamente, ai target collegati alla mobilità internazionale degli studenti.

Per completezza, infine, si segnalano alcuni dati che ad una prima lettura sono di dubbia interpretazione.

Un primo aspetto controverso è rinvenibile nella sezione della programmazione strategica dedicata alla **Ricerca – Internazionalizzazione**. In particolare, l'obiettivo rappresentato dalla “promozione della formazione all'estero dei dottorandi” prevede come indicatore il numero degli studenti di dottorato outgoing, che presenta dati in forte diminuzione (97 nel 2019, 39 nel 2020, con target di 100 nel 2021). A fronte di questo dato, tuttavia, nella sezione dedicata al monitoraggio della programmazione per la realizzazione degli obiettivi di cui al DM 989/2019, si fa riferimento all'**Indicatore**

D_b (proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero), che nel 2019 era pari a 0,37 e che nel 2020 registra un andamento molto positivo, pari a 0,48, con target finale fissato a 0,40. Questa incongruenza andrebbe analizzata e approfondita, stante la rilevanza per l'Ateneo dell'Indicatore D_b.

Sempre nella sezione **Ricerca – Internazionalizzazione** si suggerisce di verificare il dato sulle pubblicazioni in lingua inglese, che appare non corretto (probabilmente a causa di un refuso).

Quanto, infine, al monitoraggio della programmazione dei Dipartimenti, si segnalano alcune incongruenze sulla definizione di due indicatori.

L'**Indicatore B.b.**, nella tabella 4 (a pag. 8 della relazione) è definito come “*Proporzione dei proventi da ricerche commissionate (...)*”, mentre i dati inseriti nella tabella di pag. 19 della relazione sono espressi in valori assoluti e lo stesso indicatore viene definito come “*Proventi da ricerche commissionate (...)*”.

Anche nel caso dell'**Indicatore E.b. Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti**, il valore iniziale è espresso in percentuale (11% di RTDB ed RTDA sul totale dei docenti). Il dato relativo al 2020 (17 ricercatori complessivi) e il target (15) sono espressi invece in numeri assoluti.

In termini conclusivi, le dinamiche del cambiamento tecnologico, la rapida evoluzione e convergenza delle tecnologie abilitanti dischiudono proprio all'indomani dalla conclusione dell'emergenza pandemica dovuta al COVID 19 nuove opportunità per la ricerca, il mercato e la società, in termini di nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi settori produttivi, diverse modalità di organizzazione della produzione, delle istituzioni, dei servizi sociali.

In tale ottica diventa fondamentale per l'Ateneo Senese, baricentro del distretto delle Scienze della vita, perseguire una linea di azioni ed interventi coerente con le agende della programmazione nazionale ed europea, in particolare per ciò che riguarda la cura della salute umana attraverso la produzione di nuovi farmaci e terapie assistive, anche a costi contenuti, per sviluppare così progetti di cooperazione internazionale, la realizzazione di approcci diagnostici innovativi, in un'ottica di miglioramento e allungamento della vita attiva delle persone.