

# 3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

3.1 I Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021.....	62
3.2 L'analisi dei Piani triennali 2019-2021.....	66

### 3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

Coerentemente con quanto disposto dall'articolo 11 dello Statuto<sup>5</sup>, i Dipartimenti dell'Università degli Studi di Torino hanno adottato, per il secondo ciclo di pianificazione, i propri Piani triennali con riferimento al periodo 2019-2021, che seguono e aggiornano quelli relativi al quadriennio 2015-2018<sup>6</sup>.

L'adozione dei Piani triennali dei Dipartimenti ha come obiettivo primario il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo nel processo di pianificazione, al fine di sviluppare una concreta integrazione fra i vari livelli della programmazione e di diffondere la cultura della progettazione strategica anche a livello dipartimentale. A partire dalla seconda metà del 2014, l'Università ha adottato un approccio trasversale e integrato alla programmazione, che ha portato all'adozione nel 2015, non solo dei primi Piani triennali dei Dipartimenti, ma anche di un unico Documento di Programmazione Integrata di Ateneo (DPI) in cui sono confluiti i vari documenti programmatori e di assicurazione della qualità già adottati a livello centrale (nella versione corrente: Piano strategico, Programmazione triennale MIUR, Piani triennali dei Dipartimenti, Politiche per l'Assicurazione della Qualità, Piano dei fabbisogni di personale, Piano Integrato).

Coerentemente con l'approccio integrato, i Piani triennali dei Dipartimenti dell'Università di Torino si sviluppano a partire dal quadro programmatico dell'Ateneo e lo completano, fornendo al tempo stesso i contributi necessari per lo sviluppo partecipato del successivo ciclo di pianificazione. La programmazione strategica dipartimentale in UniTo rappresenta sia un documento programmatorio sia uno strumento del ciclo di Assicurazione della Qualità in quanto integra le attività tipiche di questo ambito con quelle di programmazione a livello di Ateneo e di strutture dipartimentali, mettendo a sistema le potenziali sinergie (si veda Fig.4).

---

<sup>5</sup> Statuto dell'Università degli Studi di Torino emanato con D.R. n. 1730 del 15 marzo 2012, pubblicato sulla G.U. n. 87 del 13 aprile 2012 ed entrato in vigore il 14 aprile 2012.

<sup>6</sup> Al fine di portare in sincronia la redazione dei Piani triennali con il mandato dei Direttori dei Dipartimenti, gli Organi di governo dell'Ateneo nel mese di febbraio 2018, hanno esteso a tutto il 2018 i Piani 2015-2017 con il contestuale aggiornamento dei target degli obiettivi al 31.12.2018.

**3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI  
2019-2021****Fig.4** – La collocazione dei Piani triennali dei Dipartimenti di UniTo nella programmazione di Ateneo

\* I Piani Triennali dei Dipartimenti 2015-2017 sono stati estesi a tutto il 2018 per portarli in sincronia con la nomina dei nuovi Direttori di Dipartimento

### 3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

## 3.1 I Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021

Nel primo ciclo di Pianificazione dipartimentale tutti i Dipartimenti dell'Università di Torino hanno adottato, entro luglio 2015, i propri Piani triennali che sono stati resi pubblici sui siti dipartimentali e su quello di Ateneo. Grazie al lavoro svolto nel periodo 2015-2018, i Dipartimenti hanno sviluppato nuovi strumenti e regole interne che hanno permesso di potenziare il processo di programmazione basandosi sui seguenti momenti chiave:

- utilizzo del Piano come strumento di lavoro e guida per l'azione di programmazione e per le decisioni relative alle attività del Dipartimento attraverso l'analisi dei punti di forza e debolezza in tutti gli ambiti di intervento del Dipartimento (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Organico);
- attuazione di fasi di monitoraggio periodico e consuntivazione annuale degli obiettivi, per consentire l'autovalutazione;
- attuazione di eventuali azioni correttive;
- creazione di una conoscenza diffusa delle azioni contenute nel Piano attraverso la promozione del documento sia internamente che esternamente al Dipartimento.

Al fine di presidiare l'avanzamento degli obiettivi, anche per valutarne la possibilità di aggiornamento alla luce del Piano Strategico 2016-2020, i Piani triennali 2015-2018 sono stati oggetto di monitoraggio annuale da parte dei Consigli di Dipartimento<sup>7</sup>. Grazie ai monitoraggi è maturata la consapevolezza presso le strutture dipartimentali dell'importanza dell'individuazione di indicatori adeguati rispetto agli obiettivi scelti e di un'adeguata modalità di verifica del loro stato di avanzamento. Su questo fronte, i Cruscotti Dipartimentali<sup>8</sup>, rappresentano un valido strumento in quanto consentono un agevole monitoraggio dei principali indicatori relativi alle attività dei Dipartimenti in materia di didattica, ricerca e terza missione e per tale ragione il loro utilizzo si sta sempre più diffondendo presso le strutture dipartimentali.

Il secondo ciclo di pianificazione dipartimentale è riferito al periodo 2019-2021: gli obiettivi dei nuovi Piani triennali sono rappresentativi delle specificità di ogni Dipartimento e affondano le radici negli obiettivi del Piano strategico 2016-2020 che a sua volta è stato elaborato tenendo conto anche della pianificazione dipartimentale

---

<sup>7</sup> Monitoraggio dei dati al 31.12.2015 concluso in data 30.06.2016; monitoraggio dei dati al 31.12.2016 concluso il 31.10.2017; monitoraggio dei dati al 31.12.2017 concluso il 12.04.2018; a seguito dell'estensione a tutto il 2018 dei Piani triennali 2015-2017, è previsto un ulteriore monitoraggio dei dati al 31.12.2018 nei primi mesi del 2019.

<sup>8</sup> Dal 2015 è stato sviluppato in UniTo un sistema di Cruscotti per la gestione integrata della filiera del processo di programmazione e controllo a livello strategico, che consente di monitorare un set di indicatori ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Nell'ambito del sistema di cruscotti di UniTo rivestono un ruolo importante, ai fini della programmazione strategica, il Cruscotto Direzionale e il Cruscotto Dipartimentale, che costituiscono uno strumento di supporto per le scelte della *Governance* di Ateneo. Tali strumenti oltre a migliorare e strutturare il processo di raccolta dei dati che caratterizzano i principali fenomeni oggetto di pianificazione strategica, permettono di effettuare un monitoraggio puntuale dei dati rilevanti a livello di Ateneo e a livello dipartimentale.

### 3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

2015-2017. È dunque chiaro come la programmazione dipartimentale nasca dalla programmazione di Ateneo e allo stesso tempo la alimenti, al fine di rafforzare l'identità comune, contribuendo allo sviluppo dell'intera istituzione e assicurando all'Ateneo e alle strutture che lo compongono una crescita nell'acquisizione delle risorse.

Con il DM 987/2016 e il DM 6/2019 che hanno portato alla revisione del sistema di assicurazione della qualità nazionale e le conseguenti Linee Guida ANVUR che hanno posto maggiore attenzione alle attività dei Dipartimenti, la programmazione dipartimentale ha assunto un ruolo fondamentale anche nei processi di assicurazione della qualità e accreditamento periodico. L'Università di Torino ha inteso perciò utilizzare l'attività di pianificazione triennale del Dipartimento come strumento cardine per integrare il ciclo dell'AQ con quello di programmazione, in analogia con quanto già avvenuto a livello di Ateneo. I Piani Triennali sono infatti il primo strumento, a disposizione del Direttore, per declinare obiettivi autonomi e specifici del Dipartimento, coerenti con le finalità strategiche di Ateneo e commisurati alle risorse scientifiche, organizzative ed economiche disponibili, ma anche utili a declinare le attività di monitoraggio dei risultati delle proprie politiche, l'efficacia delle azioni volte a realizzarle e il quadro delle responsabilità ad esse collegate.

Alla luce quindi dell'esperienza acquisita dai Dipartimenti durante il primo ciclo di programmazione e dell'evoluzione a livello di Ateneo degli strumenti di pianificazione e assicurazione della qualità, per questo nuovo ciclo di piani triennali è stato ritenuto prioritario:

- consolidare la funzione dei piani triennali come strumento programmatorio incentivando la scelta degli obiettivi sostenibili, sfidanti e monitorabili;
- rafforzare l'integrazione tra gli strumenti di pianificazione e le attività di assicurazione della qualità stimolando la riflessione su particolari aspetti rilevanti ai fini delle procedure di accreditamento e di valutazione interne (audizioni del Nucleo di Valutazione, attività coordinate dal Presidio della Qualità) ed esterne (attività di valutazione ministeriale: SUA-CdS, SUA-RD, SUA-TM, VQR, valutazioni Anvur);
- rafforzare il collegamento e l'integrazione tra pianificazione di Ateneo e dipartimentale, attraverso le logiche di un processo a cascata per il quale la pianificazione strategica di Ateneo alimenta e viene a sua volta alimentata dalla pianificazione triennale dipartimentale.

**3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI  
2019-2021**

Attraverso l'analisi degli ambiti che sono stati oggetto di programmazione nel periodo precedente, gli organi di governo, nel mese di febbraio 2018, hanno approvato i cinque ambiti strategici dei Piani 2019-2021: didattica, ricerca, terza missione, organico e internazionalizzazione.

La struttura dei Piani triennali 2019-2021 (Figura 5) rappresenta lo strumento di focalizzazione della strategia dei Dipartimenti in cui si specificano le potenzialità di sviluppo individuate a partire dalle analisi dello stato dell'arte del Dipartimento nei diversi ambiti strategici, condotte anche sui risultati ottenuti nel ciclo di pianificazione precedente e declinate nell'alveo degli obiettivi strategici di Ateneo.

**Fig. 5** – La struttura del Piano triennale dei Dipartimenti 2019-2021



<b>1. Contesto</b>	.....
<b>2. Missione del Dipartimento</b>	.....
<b>3. Stato dell'arte e strategia</b>	.....
<b>3.1 Didattica</b>	.....
3.1.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Didattica	.....
3.1.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Didattica	.....
<b>3.2 Ricerca</b>	.....
3.2.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Ricerca	.....
3.2.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Ricerca	.....
<b>3.3 Terza missione</b>	.....
3.3.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Terza missione	.....
3.3.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Terza missione	.....
<b>3.4 Internazionalizzazione</b>	.....
3.4.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Internazionalizzazione	.....
3.4.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Internazionalizzazione	.....
<b>3.5 Organico</b>	.....
3.5.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Organico	.....
3.5.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Organico	.....

### 3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

Durante l'iter di redazione dei Piani e nelle fasi di monitoraggio, i Dipartimenti sono supportati dalle strutture tecnico-amministrative a seconda delle specifiche necessità. Il processo di predisposizione dei piani triennali ha previsto inoltre una fase di confronto dei Direttori di Dipartimento con il Presidente del Presidio della Qualità, il Vice Rettore per la ricerca e la Vice Rettore per la didattica e l'internazionalizzazione a sostegno della coerenza dei documenti rispetto alle scelte e alle strategie adottate dell'Ateneo.



**3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI  
2019-2021**

## 3.2 L'analisi dei Piani triennali 2019-2021

Nel corso del 2019 è stata effettuata un'analisi sui Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle strategie di Ateneo, con l'obiettivo di individuare spunti e sollecitazioni utili all'individuazione dei contenuti del futuro Piano strategico. L'analisi è stata effettuata dall'area Qualità e valutazione e dallo staff Innovazione, programmazione e sviluppo attività istituzionali della direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione.

Dall'analisi è emerso che la stragrande maggioranza degli obiettivi scelti dai Dipartimenti, oltre il 70%, converge sui seguenti 4 obiettivi di Ateneo:

- obiettivo 1.2 - *Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno* (22% delle scelte);
- obiettivo 3.2- *Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi* (21% delle scelte);
- obiettivo 2.1 - *Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca* (16% delle scelte);
- obiettivo 3.1 - *Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni* (13% delle scelte).

L'analisi ha permesso anche di individuare le tematiche maggiormente presenti negli obiettivi dipartimentali e di cogliere spunti particolarmente rilevanti anche in ottica di programmazione futura a livello di Ateneo. Nella figura sottostante sono presentate le tematiche ricorrenti negli obiettivi dipartimentali suddivise per ambito che potranno essere ulteriormente approfondite e prese in considerazione ai fini della futura pianificazione strategica di Ateneo.



### 3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

**Fig. 6-** Tematiche ricorrenti negli obiettivi dei Piani triennali di Dipartimento, per ambito



I Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021 sono pubblicati sui siti di Dipartimento e sul portale di Ateneo alla pagina **“Piani triennali dei Dipartimenti”**<sup>9</sup> nella sezione Ateneo – Programmazione integrata di Ateneo.

<sup>9</sup> <https://www.unito.it/ateneo/mission-politiche-e-strategie/programmazione-dei-dipartimenti/piani-triennali-dei>