

## **Prime raccomandazioni di carattere generale dell'Osservatorio della Ricerca ai direttori dei dipartimenti partecipanti al bando MIUR dei Dipartimenti di Eccellenza**

Il 7 settembre l'Osservatorio si è riunito, presente la Prorettrice alla Ricerca, per esaminare le bozze progettuali caricate in Cineca dai Dipartimenti selezionati dall'Ateneo per partecipare al bando 'Dipartimenti di eccellenza'.

Va innanzitutto segnalato che l'analisi non è entrata nel dettaglio dei singoli progetti, dato che alcuni non sono disponibili ed altri sono molto parziali.

Alla luce di questo primo esame e delle criticità emerse, a diversi livelli, in molti progetti, l'Osservatorio ha concordato, nell'ambito dell'attività di supporto che gli è demandata, di fornire alcune indicazioni di carattere generale che possano essere utili al perfezionamento di tutti i progetti.

La visione molto parziale oggi disponibile sull'intero insieme dei 15 progetti non permette di verificare se ci siano ancora le sovrapposizioni tra gli obiettivi progettuali di alcuni Dipartimenti (sovrapposizioni reali o valutabili come tali dalla Commissione ministeriale di selezione composta anche da 'non esperti sul tema') emerse nella riunione con i Direttori di fine luglio. Dato che si ritiene piuttosto rischioso per il successo del complesso dei progetti che permangano tali sovrapposizioni, si raccomanda ai Dipartimenti appartenenti alla stessa area scientifica o ad aree contigue (ad es. Biologia e Medicina) di scambiarsi i progetti per un confronto diretto su questo aspetto e per trasformare eventuali sovrapposizioni in sinergie.

Alla luce dello stato di fatto attuale, il documento che segue è stato articolato in due sezioni:

- 1) Aspetti legati alla tempistica e agli ambiti specifici d'intervento dell'Osservatorio alla luce delle direttive degli Organi di governo di Ateneo
- 2) Raccomandazioni di carattere generale trasversali ed utili alla stesura di tutti i progetti

### *1. Tempistica ed ambiti dell'OdR*

1.1 Dati i tempi ristretti, e per monitorare lo stato di avanzamento dei progetti, anche in considerazione delle modifiche dovute all'accoglimento delle raccomandazioni generali riportate più sotto, si invitano i Dipartimenti a segnalare con tempestività quando apporteranno modifiche sostanziali (e non meramente formali) al documento caricato il 5 settembre inviando una e-mail a [osservatorio.ricerca@unipd.it](mailto:osservatorio.ricerca@unipd.it) per permettere ai componenti dell'Osservatorio stesso di accedere al documento aggiornato e, conseguentemente, di dare un contributo.

1.2 Nei prossimi giorni l'Ufficio di supporto all'Osservatorio invierà un invito doodle per fissare un appuntamento (tra il 26 e il 28 settembre) tra i componenti di ciascun Dipartimento che hanno partecipato alla stesura del progetto e i membri dell'Osservatorio. Tuttavia, qualora si registrino modifiche sostanziali (di cui al punto 1.1) che presentino criticità, il Dipartimento potrà essere contatto prima dell'incontro congiunto.

Il contributo dell'Osservatorio riguarderà la verifica della *coerenza e fattibilità* del progetto, che sono i criteri di valutazione che userà la Commissione ministeriale. In particolare l'OdR interverrà a supporto della stesura delle Sezioni D1-D5, D7-D9, mentre le altre sezioni, in particolare, quelle relative al cofinanziamento di risorse finanziarie e di punti organico, nonché quelle inerenti alle premialità (sezione D6), riceveranno il supporto della Task-Force tecnica o degli Organi di Governo dell'Ateneo.

1.3 Si raccomanda di caricare sulla piattaforma una versione ragionevolmente finalizzata del progetto entro venerdì 22 Settembre, che sarà la base del confronto con i Dipartimenti indicato nel punto 1.2

## 2. *Raccomandazioni di carattere generale*

2.1 In generale, si raccomanda la sintesi e la focalizzazione sul progetto nella stesura di tutte le sezioni, evitando indicazioni di carattere storico o troppo generiche o poco chiaramente collegate agli obiettivi di sviluppo o ridondanti (per es. è inutile dilungarsi sulla composizione del personale di Dipartimento quando questa si evince dal quadro A1).

2.2 In numerosi casi i contenuti delle sezioni risultano ancora scollegati tra loro, non si evince facilmente il collegamento all'interno di un coerente progetto di sviluppo, articolato in strategie e le conseguenti azioni per realizzare gli obiettivi.

2.3 In generale, si raccomanda di porre attenzione agli effettivi contenuti richiesti in ciascuna sezione, così come indicati nelle linee guida (nota MIUR dell'11 luglio) e nelle brevi note presenti all'inizio di ciascuna sezione nella piattaforma Cineca. In molti casi questa corrispondenza è solo parziale.

### 2.4 Sezione D1-Stato dell'arte del Dipartimento.

- Poichè nella scheda progettuale manca un'apposita sezione per il titolo del progetto e l'abstract, questo renderà più difficile alla Commissione (che ha tempi limitati) una efficace valutazione del progetto. Ci sembrerebbe utile se questa sezione potesse iniziare con 400-500 caratteri di abstract, in cui si evidenzino: un titolo, l'oggetto del progetto, gli obiettivi, le azioni e i risultati attesi. Questo abstract potrebbe concludersi con due righe che indichino perché il Dipartimento in questione 'abbia i numeri' per realizzare il progetto e perché il finanziamento MIUR è esattamente quello di cui il Dipartimento ha bisogno per raggiungere i suoi ambiziosi obiettivi.
- Tale abstract sarebbe un ottimo incipit per introdurre la descrizione del Dipartimento, che dovrebbe iniziare dando enfasi alla sua collocazione in ambito internazionale (utile documento di supporto è il riassunto del ranking internazionale del ciascun Dipartimento concorrente redatto in agosto dalla Task Force e caricato in Dropbox) e nazionale. A questo scopo è utile riportare qualche indicatore aggregato di sintesi di tipo bibliometrico (metrica variabile a seconda della area di appartenenza) o qualitativo del Dipartimento nel suo complesso. A seguire, ove il progetto si focalizzi su specifiche aree del Dipartimento, è bene riportare qualche indicatore specifico relativo a tali aree.
- E' opportuno includere un'analisi SWOT del Dipartimento (punti di forza, punti di criticità, opportunità, minacce). La SWOT sarà poi raccordata con il progetto presentato. Per es. se il Dipartimento ha in mente di investire in una linea di ricerca nuova, o che stabilisca sinergie nuove entro il Dipartimento, tra i punti critici andrebbero indicate la mancanza, anche parziale, di figure di ricerca di rilievo specializzate in quella linea di ricerca (che però saranno reclutate con i fondi del progetto) o la scarsa sinergia tra competenze esistenti (che sarà superata con il progetto trasversale). In pratica i punti di forza saranno consolidati, i punti di criticità saranno eliminati se non trasformati in punti di

forza, le opportunità saranno colte, le minacce saranno neutralizzate. Il tutto grazie ai fondi del progetto.

## 2.5 Sezione D2-Obbiettivi complessivi di sviluppo del Dipartimento.

- Soprattutto quando il progetto di sviluppo non interessa trasversalmente il Dipartimento, c'è il rischio che questa sezione sia slegata da quelle attinenti il progetto stesso. In altre parole, che siano poco enucleati gli obiettivi progettuali e come questi si colleghino con gli obiettivi generali del Dipartimento. Si raccomanda di dare una visione sintetica degli obiettivi del Dipartimento, passando ad elencare in dettaglio quelli del progetto di sviluppo (se più specifici o non perfettamente coincidenti), evidenziando la coerenza tra questi ultimi ed i primi. Si consiglia di essere sintetici, precisi (evitare affermazioni generiche), conseguenti ai contenuti della SWOT analysis e di utilizzare punti elenco precisi. Evidenziare anche gli obiettivi per la didattica, che possono essere sviluppati in due direzioni : da un lato, come ricadute del progetto sull'offerta didattica (nuovi insegnamenti, master, eventuale didattica di secondi livello: attenzione che nella sezione sostenibilità ne va indicata la sostenibilità in termini di docenza); dall'altro, ai fini dell'eventuale coinvolgimento nelle attività di ricerca dei dottorandi (borse di dottorato a tema vincolato). Ove applicabile, è fondamentale indicare il legame del progetto di sviluppo con gli obiettivi del programma Industria 4.0, esplicitamente menzionato nella nota MIUR e con gli obiettivi per la didattica. Ove possibile, si raccomanda di articolare questa sezione dando dettaglio per i due sottoperiodi indicati dal bando (2018-19 e (2020-2022)

## 2.6 Sezione D3-Strategie complessive di sviluppo del progetto

- In questa sezione vanno riportate le *strategie* per la realizzazione del progetto e per ciascuna di esse le *azioni* concrete individuate. Al riguardo, alcuni progetti si sono limitati ad elencare le azioni, mentre vanno esplicitate la/le strategie poste in atto per raggiungere ciascuno degli obiettivi indicati nella sezione precedente. Ciascuna strategia dovrà riportare le azioni progettate sul versante organizzativo (se ci sono), di investimento, di reclutamento e/o di avanzamento di personale di ricerca, di tipo finanziario, di sviluppo/potenziamento di partnership con organizzazioni pubbliche/private nazionali e con istituzioni internazionali, ecc.. Al riguardo si raccomanda di essere precisi: non basta elencare genericamente le istituzioni partner, ma occorre dichiarare se ci sono già rapporti consolidati o almeno contatti informali di coinvolgimento. Si raccomanda di articolare questa sezione dando dettaglio per i due sottoperiodi indicati dal bando(2018-19 e (2020-2022).

## 2.7 Sezioni D4 e D5-Reclutamento del personale e Infrastrutture

- Anche in questo caso, si raccomanda la precisione ed il raccordo con la SWOT analysis, obiettivi, strategie ed azioni: per es. non indicare solo ' 1 chiamata da esterno', ma delinearne le competenze e come ciò sia funzionale al progetto di sviluppo (es. acquisire competenze non presenti e funzionali al progetto come indicato in D1, richiamare figura con elevate performance in termini di successo nel fund raising internazionale per assicurare sostenibilità al progetto oltre il quinquennio). Analogamente legare alla SWOT gli investimenti infrastrutturali

(con attenzione a quanto si dirà in merito alla sostenibilità della loro gestione dopo il progetto nella sezione D9).

## 2.8 Sezione D7-Attività didattiche

- Evidenziare le ricadute del progetto sulla didattica, che possono essere sviluppate in due direzioni: da un lato, ricadute sull'offerta didattica esistente e sua riqualificazione (nuovi insegnamenti, master, eventuale didattica di secondo livello: attenzione che nella sezione sostenibilità ne va indicata la sostenibilità in termini di docenza); dall'altro, l'eventuale coinvolgimento nelle attività di ricerca dei dottorandi (borse di dottorato a tema vincolato). Anche in questo caso non essere generici.

## 2.9 Sezione D8-Monitoraggio

- Vanno indicati gli organismi deputati al coordinamento e monitoraggio del progetto di sviluppo e le loro funzioni (governance), che saranno attentamente valutati dalla commissione MIUR nell'attribuire il punteggio per la fattibilità (sottocriterio B1). Si suggerisce, come già fatto da alcuni Dipartimenti, di prevedere due organismi diversi:
  - 1) un *gruppo Dipartimentale di governance del progetto*, di cui va indicata la composizione e le modalità di nomina/elezione. Il gruppo, supportato da un team creato dall'Ateneo di esperti di gestione di progetti (e la cui presenza può già essere esplicitata nei progetti), avrà compiti di coordinamento e monitoraggio dello stato di esecuzione del progetto, in tutte le sue articolazioni (investimento, spesa, realizzazione delle azioni, raggiungimento degli obiettivi), e con poteri di intervento rapido in caso di scostamenti o imprevisti. E' consigliato indicare che, a progetto finanziato, tale organismo adotterà un cronoprogramma più dettagliato di monitoraggio rispetto ai due sottoperiodi (annuale, semestrale?), verificherà la realizzazione degli obiettivi intermedi, concordando eventuali azioni correttive in caso di mancato rispetto delle scadenze, al fine di assicurare il pieno raggiungimento degli obiettivi a fine progetto;
  - 2) un *organismo di valutazione esterno*, (Advisory Board) composto da almeno 3 esperti internazionali, che valuti, sul piano qualitativo e quantitativo, il raggiungimento degli obiettivi alla fine del primo biennio e a conclusione del progetto, e valuti nel merito la qualificazione della produzione scientifica. Nella prima valutazione intermedia l'Advisory Board è chiamato anche a formulare raccomandazioni in merito al miglioramento o al superamento di punti critici emersi durante la realizzazione del progetto. Si ricorda che il costo delle missioni e degli eventuali compensi dell'Advisory Board non è rendicontabile nei costi del progetto.
- È opportuno indicare in questa sezione che il controllo strategico del progetto di sviluppo sarà effettuato seguendo la matrice Logical Framework Approach (LFA) secondo la metodologia Goal Oriented Project Planning (GOPP) che prevede per ogni obiettivo generale e specifico, per i risultati attesi e le attività svolte, una descrizione, indicatori quantificabili, dati attendibili per la verifica dei risultati e condizioni rilevanti per la riuscita del progetto (si riporta esempio di matrice che non può essere inserita nel modulo e ha puramente fini esplicativi).

<b>MATRICE/ quadro logico del progetto di sviluppo (LFA)</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Indicatori verificabili</b>	<b>Fonti di verifica/ (dati per indicatori/ anche di natura finanziaria /spese)</b>	<b>Condizioni rilevanti per la riuscita del progetto (eventuali fattori di rischio esterni)</b>
<b><u>Obiettivo generale di sviluppo</u></b>				
<b><u>Obiettivi specifici</u></b>				
<b><u>Risultati attesi</u> (intermedi e finali)</b>				
<b><u>Attività svolte</u></b>				

- Il monitoraggio dovrebbe seguire la struttura ad albero del progetto che va da obiettivi centrali di sviluppo di lungo periodo a strategie che identificano obiettivi specifici di breve-medio periodo con le relative attività svolte (risorse, tempi) e risultati attesi (intermedi e finali). Il tutto per garantire la coerenza interna del progetto.
- Il monitoraggio sugli obiettivi di lungo periodo risponde alla domanda: cosa si voleva cambiare o migliorare? Gli obiettivi di medio-breve periodo rispondono alla domanda: come ciò è stato perseguito, con che strategie di medio-breve periodo? Con quali attività, processi e risorse impiegate e con quali effettivo impatto sulla comunità di riferimento (risultati)?
- Gli indicatori dovranno essere puntuali riferiti a obiettivi quantificabili e verificabili.: i) indicatori di risultato (efficacia esterna) nel lungo periodo sono espressi come capacità di aumentare il valore prodotto ed esercitare impatto sulla comunità di riferimento; ii) indicatori di breve-e medio periodo legati a specifiche strategie di potenziamento della ricerca (reclutamento personale), didattica, networking, terza missione, infrastrutturale e incentivazione e servono per correggere il tiro in corso d'opera; iii) indicatori quantificabili di realizzazione delle attività di reclutamento del personale, di spesa programmata, per le attività formative realizzate, per la produzione scientifica e per la terza missione. Non basta indicare genericamente la caratteristica dell'indicatore (per es. numero di pubblicazioni scientifiche generate dal progetto nei due sottoperiodi), ma va quantificato un numero preciso minimo o un incremento percentuale rispetto alla situazione di partenza, che in questo caso va esplicitata, come si è fatto nel caso dei PTSR; iiii) indicatori di qualità percepita (giudizio di studenti sulla nuova formazione,

giudizio di merito sulle pubblicazioni scientifiche espresso dall'Advisory Board esterno.

- Il sistema di monitoraggio individua le fonti dei dati cui attingere per costruire gli indicatori e le varie possibili fonti di rischio dovute a fattori non controllabili dal Dipartimento nello sviluppo delle varie parti del progetto.

#### 2.10 Sezione D9-Strategie per la sostenibilità del progetto

- Si tratta di una sezione cruciale perché deve dimostrare come il progetto possa proseguire 'con le proprie gambe' alla fine del quinquennio per ciascuno degli aspetti: organizzativo, personale di ricerca, nuova didattica, risorse finanziarie correnti e di gestione e manutenzione delle infrastrutture. Al riguardo si raccomanda di chiarire, con precisione e realismo, come il personale reclutato, unitamente a quello esistente, sia in grado di sostenere le attività di ricerca e di didattica anche dopo la fine del progetto quinquennale. Sul piano finanziario, è importante individuare con precisione come la capacità di fund raising del Dipartimento e dei nuovi reclutati esterni, nonché l'eventuale sinergia con altre risorse dipartimentali, sia in grado di assicurare il reperimento di risorse da bandi competitivi (es: Industria 4.0 o bandi Europei) o, eventualmente, da imprese. E' importante che le premesse a questa sezione siano indicate esplicitamente e con chiarezza nelle sezioni precedenti (D1, D4, D7).

*Osservatorio della Ricerca, 11 settembre 2017*