



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DEL SANNIO Benevento

DING

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA

RAPPORTO DI RIESAME DEL PIANO STRATEGICO 2023-2024 DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA 2025

(approvato dal Consiglio di Dipartimento nella seduta del 28 ottobre 2025)

Sommario

1. Gruppo di Riesame	3
2. Efficacia di attuazione del PS.....	5
2.1 Risultati dei monitoraggi.....	5
2.2 Stato/Grado di attuazione dei feedback pervenuti dal PQA.....	6
2.3 Verifica di attuazione delle azioni correttive o di quelle di miglioramento.....	6
2.4 Analisi delle modalità con cui i valori obiettivo sono stati fissati e possibili cambiamenti in funzione dei risultati raggiunti.....	7
2.5 Sintesi dei risultati	8
3. Verifica dell'adeguatezza del PS in funzione della Politica per la Qualità del Dipartimento	9
3.1 Verifica della vision e mission della politica in relazione agli obiettivi del Piano Strategico .	9
3.2 Verifica di quali sono le aree della politica che il corrente Piano Strategico non contempla	9
3.3 Obiettivi aggiuntivi da includere nel nuovo Piano Strategico in funzione della Politica	10
3.4 Sintesi dei risultati	10
4. Verifica della misura di applicazione dell'approccio al miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA.....	11
4.1 Giustificazione degli obiettivi non raggiunti e di quelli non migliorabili	11
5. Sintesi dei risultati - Punti di forza ed aree di miglioramento del PS	12
5.1 Riesame della matrice SWOT	13
6. Elementi di base per la formulazione del Piano Strategico 2025-2027	15
6.1 Riesame della matrice SWOT	15
7. Sintesi complessiva del Riesame, in termini di Punti Forza ed Aree di Miglioramento.....	16

1. Gruppo di Riesame

Prof. Nicola Fontana (Direttore del Dipartimento), Prof.ssa Emma Frosina (Responsabile Qualità di Dipartimento), Prof. Francesco Pepe (Delegato Dipartimentale alla III Missione), Prof. Andrea Cusano (Presidente CdS – Ingegneria Elettronica e Biomedica), Prof. Giuseppe Maddaloni (Presidente CdS – Ingegneria Civile), Prof. Alfredo Vaccaro (Presidente CdS – Ingegneria Energetica e Delegato per la Sicurezza di Spazi ed Edifici Dipartimentali), Prof. Eugenio Zimeo (Presidente CdS – Ingegneria Informatica), Prof. Daniele Davino (Membro del Comitato Ricerca del Dipartimento), Prof.ssa Alessandra De Angelis (Membro del Comitato Ricerca del Dipartimento), Prof.ssa Francesca Rosa De Masi (Membro del Comitato Ricerca del Dipartimento), Prof. Andrea Di Sorbo (Membro del Comitato Ricerca del Dipartimento), Prof. Marco Pisco (Membro del Comitato Ricerca del Dipartimento), Prof. Francesco Vasca (Membro del Comitato Ricerca del Dipartimento), Prof. Luigi Iannelli (Vice-direttore del Dipartimento), Dott.ssa Marianna Marsullo (Responsabile Settore Servizi al DING), Dott.ssa Maria Neve Masiello (Responsabile SAD del Dipartimento).

Sono stati consultati inoltre: Prof. Giuseppe Di Lucca (Docente del CdD – Delegato per l'inclusione degli studenti con disabilità), Prof.ssa Carmela Galdi (Docente del CdD – Delegato Erasmus e Delegato Internazionalizzazione e Mobilità), Prof. Maurizio Di Bisceglie (Docente del CdD – Delegato all'Organizzazione di Spazi e Laboratori), Prof. Gustavo Marini (Docente del CdD – Delegato per l'Orientamento).

Il Gruppo di Riesame si è riunito, anche in forma di sottocommissioni, in relazione al Riesame del Piano Strategico di Dipartimento 2023-2024, i giorni: 05.06.2025, 24.06.2025, 10.07.2025, 24.07.2025.

Nella prima riunione, il gruppo ha analizzato tutti i documenti in ingresso al riesame successivamente riportati. Nella seconda riunione, il gruppo di lavoro del riesame si è organizzato in opportune sottocommissioni per l'analisi di specifici punti. Nella terza riunione, la prof.ssa Emma Frosina ha presentato l'avanzamento delle nuove Politiche per la Qualità in approvazione da parte del Consiglio di Dipartimento del mese di luglio, evidenziando alcuni punti di attenzione. Nella quarta riunione, infine, è stata sviluppata una prima bozza del rapporto di Riesame.

Il Gruppo di Riesame si è riunito in seduta plenaria il 02.09.2025 per la stesura della proposta di riesame e il 16.09.2025 per la predisposizione della versione finale da sottoporre al Consiglio di Dipartimento.

Documenti in ingresso al Riesame

- Titolo: Piano Strategico Integrato di Ateneo 2022-2024
Breve Descrizione: Piano strategico dell'Ateneo
https://www.unisannio.it/sites/default/files/ateneo/documenti/PianoStrategicoIntegrato2022_2024.pdf
- Titolo: Piano Strategico di Dipartimento 2023-2024
Breve Descrizione: Piano Strategico di Dipartimento 2023-2024, approvato nel Consiglio di Dipartimento del 13.12.2022.
https://unisannio.it/sites/default/files/2024-07/Piano_strategico_DING_2023_2024.pdf
- Titolo: Politiche per la Qualità del DING approvato nel Consiglio di Dipartimento del 23.07.2025
Breve Descrizione: Politiche per la Qualità.
<https://unisannio.it/it/sito-dipartimentale/dipartimento-ding/dipartimento/politiche-qualità>

- Titolo: Piano Strategico di Dipartimento – Monitoraggio anno 2023
documento disponibile su una cartella del cloud dipartimentale ad accesso limitato
- Titolo: Piano Strategico di Dipartimento – Monitoraggio anno 2024
Documento disponibile su una cartella del cloud dipartimentale ad accesso limitato
- Titolo: Progetto Dipartimento di Eccellenza 2023-2027
Documento disponibile su una cartella del cloud dipartimentale ad accesso limitato
- Titolo: Verbali Consiglio di Dipartimento
Documenti disponibili su una cartella del cloud dipartimentale ad accesso limitato

Sviluppo del Riesame

Il presente documento è inteso a fornire un Riesame del Piano Strategico 2023-2024 del Dipartimento di Ingegneria (di seguito “PS”), in termini di efficacia di progettazione ed adeguatezza dello stesso PS al perseguimento degli obiettivi, unitamente ad una valutazione dell’efficacia attuativa del ciclo di Miglioramento Continuo. Il Riesame ha lo scopo di:

1. Verificare l’efficacia di attuazione del PS.
2. Verificare l’adeguatezza del PS in funzione della Politica per la Qualità del Dipartimento.
3. Verificare la misura di applicazione dell’approccio al miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA.
4. Stabilire punti di forza e azioni di miglioramento del PS, con revisione della matrice SWOT.
5. Definire gli elementi di base per la formulazione del Piano Strategico 2025-2027.

Nel seguito sono sviluppati gli elementi considerati e le azioni condotte per ciascuno dei precedenti punti.

2. Efficacia di attuazione del PS

2.1 Risultati dei monitoraggi

I monitoraggi annuali del Piano Strategico (PS) di Dipartimento 2023-2024 hanno talvolta mostrato scostamenti più o meno significativi rispetto agli obiettivi prefissati. In particolare, dall'analisi del monitoraggio del 2024 è emerso che la maggior parte delle azioni previste nei settori strategici dal Piano Strategico hanno portato al raggiungimento o al superamento dei target previsti. Per le rimanenti azioni, invece, i target risultano quasi raggiunti o, in qualche caso, ancora lontani.

Didattica: Gli indicatori relativi alla didattica mostrano progressi rispetto agli anni precedenti, in particolare riguardo alla “proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU”, alla “proporzione di laureati entro la durata normale del corso”. Risultano quasi centrati gli obiettivi riguardanti “l'incremento/stabilizzazione degli immatricolati” e gli “incontri con ordini professionali per acquisizione competenze trasversali professionalizzanti”.

È da segnalare, invece, una criticità sull'obiettivo “proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati”, il cui valore target di 0.924 risulta al 2024 pari a 0.853 ed in decrescita rispetto all'anno 2023, quando si assestava a 0.899.

Ricerca: Tale settore strategico non presenta particolari criticità. I target risultano quasi tutti superati al 2024 e, comunque, in crescita rispetto alle baseline. Si segnala una riduzione del “rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti”, valore che nel 2023 risultava pari a 29% e che nel 2024 è fermo al 20%, avvicinandosi comunque al target pari a 21%. È opportuno però segnalare che le azioni previste dal Piano Strategico su questo indice stanno dando risultati, dal momento che la baseline era pari al 18.3%.

Terza Missione: Tutti i target relativi agli indicatori di questo settore strategico risultano superati, in qualche caso anche significativamente, all'anno 2024. Il monitoraggio ha però evidenziato che, sebbene i docenti del DING svolgano numerose iniziative in materia di terza missione, di tali iniziative risultano essere poco strutturate. Una prima iniziativa di miglioramento ha previsto la compilazione di appositi questionari Google form da parte di tutti i docenti.

Servizi agli studenti: Per tale settore strategico è stato riscontrato un miglioramento dei servizi agli studenti a seguito del forte potenziamento dei laboratori (laboratorio di Informatica presso il plesso “Bosco” e laboratorio polifunzionale presso il plesso “Sant'Agostino”). Azioni che hanno condotto ad una alta percentuale di laureandi soddisfatti del corso di studio. In generale, i target risultano per buona parte raggiunti, talvolta anche significativamente superati. Sono da segnalare delle lievi flessioni rispetto ai valori dell'anno 2023 dei seguenti indicatori, che risultano comunque sopra i valori target:

- Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio. Passato da 96.0% nel 2023 a 93.3% nel 2024 (Valore target 93.0%).
- Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio. Passato da 84.6% nel 2023 a 81.4% nel 2024 (Valore target 78.3%).

Internazionalizzazione: Si è riscontrata una criticità nell'area dell'internazionalizzazione, nella quale la "proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti" al 2024 si assesta a 4.0‰ (A.A. di riferimento 2023/24), valore ben inferiore rispetto al target di 13,8‰ ed in decrescita rispetto alla baseline, pari a 9,2‰. Si segnala una criticità anche per l'indicatore "numero di studenti che partecipano ai bandi di mobilità internazionale", il cui valore al 2024 -pari a 32- è inferiore al valore target -pari a 38- ed in decrescita rispetto all'anno 2023, quando aveva raggiunto un valore pari a 38.

2.2 Stato/Grado di attuazione dei feedback pervenuti dal PQA

Il Dipartimento di Ingegneria opera in stretta collaborazione con il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA). Il PS di Dipartimento rientra in un processo di assicurazione della qualità che risponde alla logica Plan-Do-Check-Act (PDCA). La logica del miglioramento continuo viene attuata attraverso il monitoraggio annuale, producendo una relazione nei primi mesi dell'anno solare successivo ed analizzando le aree previste dal Piano Strategico, ovvero:

- Didattica.
- Ricerca.
- Terza missione.
- Servizi agli studenti.
- Internazionalizzazione.

Nell'ambito di tale monitoraggio, a ciascuno degli Obiettivi Strategici (OS) previsti dal PS viene dedicato uno specifico sottoparagrafo. In particolare, per i diversi Obiettivi Operativi (OO) degli OS, sono declinate le azioni programmate dal PS con le relative attività e i parametri quantitativi impiegati per il loro monitoraggio. Inoltre, sono riportati e commentati i valori degli indicatori sintetici di OS previsti dal PS, confrontandoli con le corrispondenti baseline e i valori target.

Il PQA effettua poi una revisione del monitoraggio, interagendo con il Dipartimento per le conseguenti azioni di miglioramento.

In considerazione delle revisioni dei monitoraggi, il PQA ha sollevato la necessità di verifica di alcuni obiettivi chiedendo:

- una maggiore chiarezza in relazione agli obiettivi non raggiunti, chiedendo altresì di prospettare ipotesi di possibili miglioramenti per gli obiettivi raggiunti ed eventualmente superati, oltre ad indicare più chiaramente il raggiungimento degli obiettivi;
- una giustificazione più dettagliata degli obiettivi non migliorabili, oltre alle cause oggettive degli obiettivi non raggiunti;
- un maggiore dettaglio relativamente alle azioni correttive e/o di miglioramento, indicando risorse e tempistica, conformemente al ciclo di Miglioramento Continuo PDCA

2.3 Verifica di attuazione delle azioni correttive o di quelle di miglioramento

Azioni di miglioramento: Alla luce degli elementi di criticità emersi nelle sezioni precedenti, il DING ha predisposto una serie di azioni correttive, elencate nel monitoraggio relativo all'anno 2024. In particolar modo:

- proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento – l'azione correttiva passa per l'individuazione di nuovi docenti di riferimento per i Corsi di Studio a seguito delle

- procedure di reclutamento di personale docente e ricercatore espletate e in corso di espletamento;
- rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti – l'azione di miglioramento da considerare prevede di incrementare il numero di borse di dottorato rispetto alle borse assegnate dall'Ateneo, mediante risorse economiche esterne;
 - rapporto studenti regolari/docenti – l'azione correttiva identificata prevede di ridefinire il valore del target eventualmente utilizzando un intervallo o la media pluriennale per mitigare l'impatto delle oscillazioni, sulla base del valore storico della sede e della tendenza negli anni a livello locale, regionale e nazionale per le aree scientifiche di interesse;
 - Terza Missione: come detto, l'ultimo monitoraggio ha evidenziato che le iniziative in materia risultano essere poco strutturate – l'azione correttiva identificata si propone di strutturare un processo di monitoraggio delle iniziative di terza missione più puntuale, da definire nel Piano Strategico di Dipartimento 2025-2027;
 - numero di CFU conseguiti all'estero dagli studenti – nel monitoraggio 2024 non viene indicata una specifica azione correttiva. Si segnala dunque che nel Piano Strategico di Dipartimento 2025-2027 bisognerà valutare qualche iniziativa premiale per favorire l'incremento del dato.

In base ai monitoraggi 2023 e 2024 è emerso, invece, che per alcuni indicatori il target è stato ampiamente superato. Appare necessario l'aggiornamento di questi target nel prossimo PS.

Gli indicatori sono, nello specifico: "I.1 Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU, in rapporto alla coorte di immatricolati nell'A.A. precedente"; "I.2 Proporzione di laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso"; "I.9 Percentuale di docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno un lavoro Q1/Q2, fascia A/monografia nel triennio."

Le azioni correttive messe in campo sono state attuate attraverso i Delegati del Direttore. Tuttavia, l'efficacia delle stesse non è stata verificata, così come non sono state prese in considerazione azioni aggiuntive rispetto a quelle pianificate.

A questo proposito, il PS successivo dovrà considerare, a fronte del monitoraggio:

- la verifica di efficacia delle azioni correttive;
- la previsione di assegnazione di risorse dedicate (delegati del Direttore, Commissioni delegate, ecc.) e tempi definiti per ogni azione;
- l'aggiustamento dei valori obiettivo in relazione alla impossibilità di attuare azioni correttive, con conseguente riedizione degli obiettivi del PS.

2.4 Analisi delle modalità con cui i valori obiettivo sono stati fissati e possibili cambiamenti in funzione dei risultati raggiunti

Gli obiettivi e i valori target del PS 2023-2024 sono stati definiti in coerenza con il Piano Strategico Integrato di Ateneo 2022-2024 e sulla base dell'analisi dei risultati del precedente Piano Strategico. Il monitoraggio dei risultati ha portato a una riflessione sui target e sulle strategie future. Nel nuovo Piano Strategico di Dipartimento, i valori obiettivo relativi alle aree della didattica, della ricerca e della terza missione andranno rivalutati alla luce dell'andamento pluriennale degli indicatori rilevati nei monitoraggi e dei valori obiettivo previsti nel nuovo Piano Strategico di Ateneo.

In particolare, i valori obiettivo non raggiunti sono quelli relativi ai seguenti indicatori: I.4 - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati (criticità dovuta al trasferimento di alcuni docenti e superata grazie alle procedure in corso e già espletate

per il reclutamento di nuove unità di personale docente e ricercatore); I.20.1 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti; I.20.2 - Numero di studenti che partecipano ai bandi di mobilità internazionale.

Una maggiore attenzione nel PS successivo dovrà avvenire nella proposizione dei valori obiettivo e nelle modalità di monitoraggio. In particolare, il PS dovrà riportare una motivazione più dettagliata delle modalità di fissazione di ogni obiettivo, anche alla luce dei precedenti monitoraggi.

Si raccomanda di individuare una ratio di miglioramento oggettiva, misurabile e corredata di un realistico valore di target.

2.5 Sintesi dei risultati

L'analisi condotta ha evidenziato delle criticità in relazione alle seguenti aree ed ai corrispondenti indicatori:

- 1) **Didattica:** emergono delle criticità relative a un ridotto numero di studenti per alcuni corsi di studio, al basso numero di studenti che completano gli studi nei tempi previsti, alla necessità di un maggior supporto ai corsi di studio. Sarà quindi necessario operare, ad esempio, revisionando l'offerta formativa di alcuni corsi di studio, attivare/potenziare tutorato e didattica integrativa e, eventualmente, incentivare l'adozione di piani di studio part-time.
- 2) **Ricerca:** si rileva nel monitoraggio 2023 una mancanza di personale tecnico per i laboratori di ricerca (criticità superata con l'espletamento di procedure concorsuali per l'assunzione di due unità di personale), una scarsità di servizi a supporto delle attività di ricerca ed un basso numero di Progetti di Ricerca in ambito H2020. Le opportunità per il futuro deriveranno dal progetto Dipartimento di Eccellenza e da futuri progetti finanziati da bandi competitivi.
- 3) **Terza Missione:** si rileva una mancanza di supporto amministrativo ed un monitoraggio incompleto delle attività di terza missione. È emersa una oggettiva difficoltà nel valutare le azioni di Terza Missione.
- 4) **Servizi agli studenti:** si riscontrano posti limitati nelle residenze universitarie ed una inadeguatezza dei sistemi di trasporto pubblico, che impattano nelle valutazioni degli studenti.
- 5) **Internazionalizzazione:** si rileva una ridotta mobilità degli studenti e scarsi servizi di supporto all'accoglienza per gli studenti stranieri in ingresso.

Nel successivo PS, gli obiettivi relativamente a tali indicatori dovranno essere fissati in funzione di molteplici fattori di influenza, giustificandone i valori obiettivo anche alla luce dei precedenti risultati. Fissare degli obiettivi ed il loro miglioramento risente di una non completa applicazione del ciclo PDCA, soprattutto per quanto attiene alle fasi Check ed Act.

3. Verifica dell'adeguatezza del PS in funzione della Politica per la Qualità del Dipartimento

3.1 Verifica della vision e mission della politica in relazione agli obiettivi del Piano Strategico

La nuova Politica per la Qualità del Dipartimento di Ingegneria si fonda su una vision di miglioramento continuo nei settori strategici di Ricerca, Didattica, Terza Missione e Attività di Promozione Sociale e Culturale e Pari opportunità. La mission è quella di perseguire obiettivi specifici per ciascuno di questi settori, in linea con il Piano Strategico di Ateneo e con un'attenzione particolare agli studenti, al dialogo con gli stakeholder e alla creazione di un ambiente inclusivo.

Il Piano Strategico 2023-2024 del Dipartimento presenta obiettivi ed azioni ben definiti in merito a Ricerca, Didattica, Terza Missione, Internazionalizzazione, Servizi agli Studenti, ma risulta carente nei settori strategici quali Attività di Promozione Sociale e Culturale e Pari opportunità.

Il DING dovrà tenere conto di questi settori strategici presenti nella Strategia per la Qualità di Ateneo e individuati nel corso del Riesame della Politica per la Qualità del DING.

3.2 Verifica di quali sono le aree della politica che il corrente Piano Strategico non contempla

Analizzando la Politica per la Qualità, emerge che il Piano Strategico 2023-2024, pur essendo in generale allineato, non esplicita in maniera altrettanto dettagliata alcuni aspetti. In particolare:

Attività di Promozione Sociale e Culturale e Pari Opportunità: la Politica per la Qualità menziona esplicitamente la promozione di un "ambiente inclusivo a favore di tutte le risorse umane e con particolare attenzione alle persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento, svantaggio socio-culturale e la diffusione della cultura di genere". Sebbene il Dipartimento si impegni in queste aree, il Piano Strategico non dedica a questi temi degli obiettivi specifici e misurabili in quanto il Dipartimento aderisce alle azioni che sono promosse e coordinate a livello di Ateneo. La predisposizione del successivo PS dovrà tenere maggiore considerazione di tali aree, prevedendone specifici obiettivi. A livello di Dipartimento dovranno essere predisposti opportuni processi per il recepimento di specifiche esigenze degli studenti con DSA o BES.

Consultazione con gli Stakeholders: la Politica per la Qualità sottolinea l'importanza di "rafforzare le consultazioni con gli Stakeholders sul territorio per la determinazione degli obiettivi". Il Piano Strategico nasce da un'analisi di contesto e le consultazioni avvengono proprio nell'ambito della redazione dei nuovi PS, sebbene non vengano esplicitate le modalità con cui sono effettuate le consultazioni delle parti interessate. Nella redazione del nuovo PS si dovrà pertanto indicare un calendario di consultazioni e tenere traccia dei relativi feedback. Alla luce della Politica per la Qualità, il nuovo Piano Strategico dovrebbe essere arricchito con l'inclusione dell'obiettivo per il Coinvolgimento degli Stakeholder. In particolare, si suggerisce di includere un comitato con rappresentanti del mondo del lavoro e delle istituzioni locali e di definire la frequenza delle consultazioni.

L'inclusione di questo obiettivo nel nuovo Piano Strategico permetterebbe di raggiungere una piena e completa aderenza alla Politica per la Qualità del Dipartimento.

3.3 Obiettivi aggiuntivi da includere nel nuovo Piano Strategico in funzione della Politica

Alla luce di quanto emerso nel presente Riesame, appare evidente che, per adeguarsi alle Politiche per la Qualità di Ateneo e di Dipartimento, il prossimo Piano Strategico dovrà:

- prevedere adeguata e periodica consultazione degli Stakeholders. Tali aspetti sono risultati non adeguatamente o pienamente considerati nel PS;
- adeguare i target di alcuni indicatori che, come emerso nel monitoraggio dell'anno 2024, sono stati superati;
- fornire adeguata giustificazione dei valori di target per ogni indicatore;
- considerare, nei monitoraggi, i risultati delle azioni correttive e la loro efficacia, seguendo la fase di Check;
- prendere in considerazione le possibili azioni di miglioramento in relazione ai risultati ottenuti dagli indicatori non critici, seguendo la fase di Act;
- porre maggiore attenzione, nei monitoraggi, nel giustificare i target degli indicatori non migliorabili, dandone adeguata motivazione.

3.4 Sintesi dei risultati

Il corrente Piano Strategico risulta solo parzialmente allineato alla Politica per la Qualità, dal momento che considera la vision e la mission negli ambiti della Ricerca, Didattica e Terza Missione. I target di alcuni indicatori dovranno essere completamente riformulati, essendo stati raggiunti, talvolta anche in misura significativa, nel 2024.

Tra le criticità, è da segnalare una area non pienamente contemplata dal PS, in particolare quella relativa al sistematico coinvolgimento degli Stakeholders. Pertanto, il nuovo Piano Strategico dovrà includere obiettivi specifici su questo tema per garantire una completa aderenza al contesto locale e nazionale in cui il Dipartimento opera.

4. Verifica della misura di applicazione dell'approccio al miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA

Il presente documento di riesame, analizzando il precedente PS e i vari monitoraggi, si pone l'obiettivo di controllare (fase di *Check*) i processi e di identificare le problematiche per la redazione del prossimo PS, nel quale saranno predisposte le iniziative correttive per superare le criticità riscontrate (fase di *Act*), nonché definiti nuovi indici.

Nel Piano Strategico 23-24, l'applicazione del ciclo PDCA è stata condotta identificando gli obiettivi da raggiungere e le azioni necessarie per raggiungerli (fase di *Plan*). La tempificazione delle azioni è l'anno solare, coincidente con l'orizzonte del monitoraggio (fase di *Check*), che è verificato dal PQA ed i cui commenti sono discussi in una seduta dedicata con il Dipartimento che ha sottomesso il monitoraggio.

Nella fase di *Do* il Dipartimento, attraverso il Delegato o la Commissione Delegata, ha messo in atto le azioni pianificate nella fase di *Plan*. Risulta tuttavia non completamente osservata la fase di *Plan* per quanto attiene al monitoraggio in cui, a fronte degli obiettivi non raggiunti, le azioni pianificate non risultano sempre ben definite e non sono sempre chiaramente tempificate.

La fase di *Act* non appare sufficientemente documentata, soprattutto a seguito dei monitoraggi, che non indicano gli esiti delle azioni precedenti. Tali indicazioni sono anche emerse dai feedback indicati dal PQA a seguito di ogni monitoraggio.

4.1 Giustificazione degli obiettivi non raggiunti e di quelli non migliorabili

Per gli obiettivi non pienamente conseguiti, è emerso che, per alcuni target, erano stati identificati dei valori derivati da quelli di Ateneo e che non sono stati raggiunti. Il presente Riesame evidenzia dunque come punto di debolezza la mancanza di criteri oggettivi per la fissazione dei valori target che, a partire da quelli di Ateneo, tengano conto delle effettive capacità del DING e dell'efficacia delle azioni correttive e/o di miglioramento.

In particolare, risultano non raggiunti i seguenti target: I.4 - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati; I.20.1 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti; I.20.2 - Numero di studenti che partecipano ai bandi di mobilità internazionale.

A tale scopo, il nuovo PS, nell'attuare il ciclo PDCA, dovrà prestare opportuna attenzione alla fase di *Plan*, con adeguate giustificazioni dei valori target, colmando altresì le debolezze riscontrate nella fase di *Check*, verificando l'efficacia delle Azioni Correttive e di Miglioramento, e alla fase di *Act*, dando contezza nei monitoraggi dell'attuazione delle azioni correttive e di miglioramento.

Le *baseline* per gli indicatori superati o ampiamente superati nell'attuale PS potranno essere, ad esempio, calcolate come media dei valori degli indicatori rilevati attraverso i monitoraggi eseguiti negli anni sull'attuale Piano Strategico. Ad ogni modo, il successivo Piano Strategico dovrà indicare un riferimento chiaro nella definizione dei target, verdicato a partire dalla effettiva capacità del DING di porre in essere azioni in grado di raggiungere tali valori obiettivo.

5. Sintesi dei risultati - Punti di forza ed aree di miglioramento del PS

Il Piano Strategico del Dipartimento presenta punti di forza e un approccio basato sui dati e una struttura abbastanza chiara che ha permesso di raggiungere buona parte dei suoi target. Tuttavia, emergono due debolezze principali: l'incapacità di invertire tendenze negative su indicatori critici (come la mobilità internazionale) e la mancanza di un processo strutturato per consultare gli stakeholder. Il prossimo PS dovrà correggere queste lacune con azioni più incisive e target più realistici.

Dall'analisi della matrice SWOT del PS, la Didattica, pur ben valutata, presenta ancora problematiche con il numero di iscritti e i tempi di laurea. La Ricerca, pur essendo un'eccellenza, necessita di più personale e spazi, mostrando solo lievi criticità sui dottorati. La Terza Missione, forte nel potenziale di trasferimento tecnologico, sconta ancora carenze amministrative, sebbene il monitoraggio sia migliorato.

Si registrano notevoli successi nei Servizi agli Studenti, dove tutti i target sono stati raggiunti grazie a nuove infrastrutture (mensa e plessi).

L'Internazionalizzazione, infine, mostra un quadro doppio: se da un lato l'attivazione di un corso in inglese è un grande passo in avanti, gli indicatori sulla mobilità studentesca in uscita (CFU all'estero) restano molto lontani dagli obiettivi e rappresentano la criticità più rilevante da affrontare.

I **punti di forza** del Piano Strategico sono risultati essere:

Coerenza e Allineamento: il PS del DING è ben ancorato ai documenti strategici di livello superiore, come il Piano Strategico Integrato di Ateneo, e alle direttive ANVUR, garantendo coerenza e sinergia con gli obiettivi generali.

Approccio Data-Driven: la pianificazione si basa su un'analisi approfondita del bilancio del triennio precedente, utilizzando indicatori quantitativi per misurare il raggiungimento degli obiettivi e identificare le criticità.

Struttura Chiara: il PS è articolato in aree di intervento ben definite (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi agli studenti, Internazionalizzazione), ciascuna con obiettivi strategici, azioni operative e indicatori di conseguimento chiari e misurabili.

Per quanto riguarda invece i **punti di debolezza**, questi sono essenzialmente legati al fatto che la definizione degli obiettivi, il loro miglioramento e le fasi di monitoraggio risentono di una non completa applicazione del ciclo PDCA. In particolare:

Fase di Plan

- non è stata prevista adeguata e periodica consultazione degli Stakeholders. Tali aspetti sono risultati non adeguatamente o pienamente considerati nel PS;
- i valori di target non sempre dispongono di una motivazione adeguata;
- nei monitoraggi, maggiore attenzione dovrà essere posta nel giustificare i target degli indicatori non migliorabili, dandone adeguata motivazione.

Fase di Do

- con riferimento ai feedback del PQA, i successivi monitoraggi non sempre hanno seguito le indicazioni di miglioramento indicate, soprattutto per quanto attiene alle attività in essere del PS.

Fase di Check

- nei monitoraggi, non appaiono sempre i risultati delle azioni correttive e la loro efficacia;
- non sono mai stati adeguati i target degli indicatori in funzione dell'eventuale superamento o della impossibilità di raggiungerne il target;
- la verifica di efficacia delle azioni correttive non è stata sempre regolare, e soprattutto non ha consentito una revisione del target, laddove necessario.

Fase di Act

- il PS non ha sempre effettuato una previsione di assegnazione di risorse, attribuendo anche tempi definiti per ogni azione correttiva, unitamente alla individuazione di un responsabile;
- non sono state prese in considerazione le possibili azioni di miglioramento in relazione ai risultati ottenuti dagli indicatori non critici;
- l'aggiustamento dei valori obiettivo in relazione alla impossibilità di attuare azioni correttive, con conseguente riedizione degli obiettivi del PS, non è mai stato preso in considerazione.

5.1 Riesame della matrice SWOT

La matrice SWOT del PS mostrava punti di forza e debolezza per i singoli Settori Strategici, così come di seguito sintetizzati.

Didattica: i punti di forza erano costituiti dalle buone valutazioni dei corsi di studio, frutto di rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureati. Il DING poteva contare su un elevato rapporto docenti/studenti, che facilita l'interazione degli studenti con i docenti e l'utilizzo di modalità didattiche basate su attività pratiche e progettuali.

I punti di debolezza erano costituiti dal ridotto numero di studenti per alcuni dei corsi di studio del DING, e dal ridotto numero di studenti che completano il percorso di studi nei tempi previsti. Inoltre, si rilevava la necessità di incrementare le competenze professionalizzanti dei laureandi.

Le minacce erano costituite prevalentemente da fattori esterni e fuori dal controllo del DING. Tra questi, la qualità dei servizi agli studenti erogati da enti diversi dall'Università (es. mensa, residenze, trasporti pubblici), la competizione da parte di altri atenei che hanno offerte didattiche simili e, non ultima, la natalità in costante decrescita, che riduce anno dopo anno il bacino dei possibili studenti. Nei monitoraggi degli anni successivi è emerso come alcune problematiche persistono (Indicatori: I.3 - Incremento/stabilizzazione degli immatricolati e I.4 - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati), sebbene i valori siano prossimi ai target.

Ricerca: l'attività di ricerca del DING era nel complesso positiva (Dipartimenti di Eccellenza). I punti di debolezza riguardavano la necessità di incrementare gli spazi per l'attività di ricerca e il personale tecnico a supporto dei laboratori di ricerca e la limitatezza dei servizi di supporto all'attività di ricerca, principalmente dovuti alla carenza di personale amministrativo dedicato a tali attività. Inoltre, sussisteva un basso numero di progetti di ricerca europei.

Le minacce erano costituite dal rischio di migrazione dei docenti del DING verso altri Atenei e dall'impossibilità di partecipare a progetti per scarsa numerosità del corpo docente.

Nei monitoraggi degli anni successivi, in particolare quello dell'anno 2024, è emersa una lieve problematica relativa all'indicatore I.6.1 - Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti, che si assesta a 20%, a fronte di un target del 21%.

Terza missione: il principale punto di forza individuato nella matrice SWOT risiedeva nella capacità di ricerca del DING, possibile base per il trasferimento delle attività di ricerca verso le imprese per la creazione di innovazione. La principale debolezza dipendeva dal limitato supporto amministrativo. Inoltre, nonostante l'introduzione di un meccanismo di censimento delle attività di terza missione, il monitoraggio di queste era nella sua fase iniziale.

Le opportunità erano costituite dai numerosi risultati di ricerca che potevano essere oggetto di potenziali iniziative di terza missione (es. spin-off, brevetti). La principale minaccia risiedeva, infine, nella difficoltà nel valutare attraverso gli indicatori di monitoraggio l'effettivo impatto delle attività di terza missione sul territorio.

Gli interventi realizzati negli anni, per esempio la sottomissione di questionari Google Form per il censimento, hanno consentito di superare parzialmente il punto di debolezza. Persiste la criticità nella consultazione degli Stakeholder.

Servizi agli studenti: Si segnalavano miglioramenti nella dotazione di infrastrutturale del DING a supporto della didattica grazie al rinnovamento e all'allestimento del plesso didattico dell'ex Convento di Sant'Agostino. Gli studenti erano ancora insoddisfatti, per esempio, per la mancanza di servizi di ristorazione ed il numero ridotto di posti letto nelle residenze universitarie. Si rilevavano difficoltà nel raggiungere la sede universitaria per la mancanza di mezzi di trasporto pubblico e di un numero adeguato di posti per il parcheggio delle auto private.

Le minacce erano rappresentate da fattori al di fuori del controllo dell'amministrazione universitaria, come la gestione regionale dei servizi agli studenti e dei trasporti pubblici.

Dall'analisi del monitoraggio relativo all'anno 2024, emerge che tutti i target sono stati raggiunti in questo settore strategico.

È da segnalare che, rispetto all'ultimo PS, si è aggiunto il plesso via delle Puglie per la didattica e l'attivazione di un servizio mensa, mentre sono in fase di completamento le nuove residenze universitarie, che porteranno, a regime, a un numero di circa 150 posti letto.

Internazionalizzazione: il punto di forza era la capacità di attrarre studenti stranieri da parte del corso di dottorato in Tecnologie dell'Informazione per l'Ingegneria presente presso il DING. Una possibile opportunità risiedeva nella stipula di alcuni accordi di double degree, ancora in essere, mentre la principale limitazione risiedeva nella mancanza di corsi in lingua inglese.

È da segnalare che una serie di interventi hanno consentito di migliorare notevolmente la situazione. In particolare, è stato attivato un corso di laurea Magistrale in inglese (il Corso di Laurea Magistrale in Electronics Engineering for Automation and Sensing è un corso di Laurea Magistrale Internazionale erogato interamente in lingua inglese).

Si segnala altresì che gli indicatori I.20.1 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti e I.20.2 - Numero di studenti che partecipano ai bandi di mobilità internazionale sono molto lontani dal target. Andrà fatta una riflessione nel prossimo PS.

6. Elementi di base per la formulazione del Piano Strategico 2025-2027

6.1 Riesame della matrice SWOT

Rispetto al PS 2022-24 - il Piano Strategico 2025-2027 si dovrà articolare su maggiori aree di intervento, prendendo in esame cinque aree di azione strategiche, nell'ambito delle quali gli obiettivi specifici sono giustificati dalla Politica per la Qualità del Dipartimento, dai precedenti punti di Riesame del PS 2022-24, con i seguenti *elementi di forza/debolezza/opportunità/minacce della nuova matrice SWOT*.

Didattica

- Politica: Risponde all'esigenza di porre "maggiore attenzione verso gli studenti".
- Matrice SWOT: Punti di forza: buone valutazioni dei corsi, elevato tasso di placement. Debolezze: numero ridotto di studenti per alcuni corsi, bassa regolarità delle carriere. Opportunità: riesaminare l'offerta formativa per aumentarne l'attrattività.

Ricerca

- Politica: In linea con la missione di "miglioramento nel settore strategico della Ricerca".
- Matrice SWOT: Opportunità: fondi del progetto "Dipartimento di Eccellenza" 2023-2027, fondi PNRR.

Terza Missione

- Politica: Attua l'obiettivo di "rafforzare le consultazioni con gli Stakeholders sul territorio".
- Matrice SWOT: Opportunità: intensificare i rapporti con il tessuto produttivo e istituzionale del territorio, consolidando un'area che era già punto di forza nel precedente biennio.

Servizi agli Studenti

- Politica: Traduce in azione concreta la "maggiore attenzione verso gli studenti", una mission della Politica per la Qualità.
- Matrice SWOT: Minacce: competizione tra atenei; Opportunità: miglioramento dell'esperienza complessiva dello studente per aumentare l'attrattività.

Internazionalizzazione

- Politica: Indispensabile per raggiungere un profilo di eccellenza nella ricerca e nella didattica a livello globale.
- Matrice SWOT: Debolezza: scarsa mobilità in uscita; Opportunità: nuovi accordi internazionali per incrementare l'attrattività in entrata e le collaborazioni scientifiche, nuovo corso di Laurea Magistrale in Electronics Engineering for Automation and Sensing erogato interamente in lingua inglese.

7. Sintesi complessiva del Riesame, in termini di Punti Forza ed Aree di Miglioramento

I **punti di forza** del Piano Strategico sono risultati essere:

Coerenza e Allineamento: Il PS è ben ancorato ai documenti strategici di livello superiore, come il Piano Strategico Integrato di Ateneo, e alle direttive ANVUR, garantendo coerenza e sinergia con gli obiettivi generali.

Approccio Data-Driven: La pianificazione si basa su un'analisi approfondita del bilancio del triennio precedente, utilizzando indicatori quantitativi per misurare il raggiungimento degli obiettivi e identificare le criticità.

Struttura Chiara: Il PS è articolato in aree di intervento ben definite (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi agli studenti, Internazionalizzazione), ciascuna con obiettivi strategici, azioni operative e indicatori di conseguimento chiari e misurabili.

I **punti di debolezza**, invece, sono legati al fatto che la definizione degli obiettivi, il loro miglioramento e le fasi di monitoraggio, risentono di una non completa applicazione del ciclo PDCA, in particolare:

Fase di *Plan*

- Non è stata prevista adeguata e periodica consultazione degli Stakeholders. Tali aspetti sono risultati non adeguatamente o pienamente considerati nel PS.
- I valori di target non sempre dispongono di una motivazione adeguata.
- Nei monitoraggi, maggiore attenzione dovrà essere posta nel giustificare i target degli indicatori non migliorabili, dandone adeguata motivazione.

Fase di *Do*

- Con riferimento ai feedback del PQA, i successivi monitoraggi non sempre hanno seguito le indicazioni di miglioramento indicate, soprattutto per quanto attiene alle attività in essere del PS.

Fase di *Check*

- Nei monitoraggi, non appaiono sempre i risultati delle azioni correttive e la loro efficacia.
- Non sono mai stati adeguati i target degli indicatori in funzione dell'eventuale superamento, o della impossibilità di raggiungerne il target.
- La verifica di efficacia delle azioni correttive non è stata sempre regolare, e soprattutto non ha consentito una revisione del target, laddove necessario.

Fase di *Act*

- Il PS non ha sempre effettuato una previsione di assegnazione di risorse e tempi definiti per ogni azione correttiva, benché in taluni casi le azioni corrispondenti siano state concretamente attuate.
- Non sono state prese in considerazione le possibili azioni di miglioramento in relazione ai risultati ottenuti dagli indicatori non critici.
- L'eventuale adeguamento dei valori obiettivo, necessario quando non sia possibile attuare azioni correttive, e la conseguente revisione degli obiettivi del PS non sono mai stati presi in considerazione. In questa prospettiva sarà necessario valutare se il mancato raggiungimento degli obiettivi dipenda da fattori temporanei o da inevitabili fluttuazioni statistiche (nel qual caso non sarebbe richiesta una riformulazione) oppure da condizioni di carattere strutturale che rendano invece necessaria una loro revisione.

Sintesi dell'esito della discussione del Consiglio di Dipartimento:

Presentato, discusso e approvato dal Consiglio di Dipartimento in data: 28.10.2025.