



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PALERMO



PRESIDIO DI QUALITÀ DI ATENEO
RELAZIONE SUL RIESAME DELLA RICERCA DIPARTIMENTALE (RD) 2014/2015

Approvata nella seduta del 01 marzo 2017



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PALERMO



Presidio di Qualità
Università degli Studi di Palermo



INDICE

<i>Premessa</i>	<i>Pag.5</i>
1. RAGGRUPPAMENTO DIPARTIMENTI DI GIURISPRUDENZA, SEAS E DEMS	PAG. 8
1.1 DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	PAG. 8
1.2 DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE, AZIENDALI E STATISTICHE – SEAS	PAG. 9
1.3 DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI – DEMS	PAG. 9
2. RAGGRUPPAMENTO DIPARTIMENTI STEBiCeF, DiStEM, SAF, DiFC, MATEMATICA E INFORMATICA	PAG. 10
2.1 DIPARTIMENTO DI SCIENZE E TECNOLOGIE BIOLOGICHE CHIMICHE E FARMACEUTICHE – STEBiCeF	PAG. 10
2.2 DIPARTIMENTO DI SCIENZA DELLA TERRA E DEL MARE - DiStEM	PAG. 11
2.3 <i>DIPARTIMENTO DI FISICA E CHIMICA – DiFC</i>	<i>PAG. 11</i>
2.4 <i>DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI – SAF</i>	<i>PAG. 12</i>
2.5 <i>DIPARTIMENTO DI MATEMATICA E INFORMATICA – DMI</i>	<i>PAG. 12</i>
3. RAGGRUPPAMENTO DIPARTIMENTI DI CULTURE E SOCIETÀ, SCIENZE UMANISTICHE E SPPF	PAG. 13
3.1 DIPARTIMENTO CULTURE E SOCIETÀ	PAG. 13
3.2 DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE	PAG. 13
3.3 DIPARTIMENTO DI SCIENZE PSICOLOGICHE, PEDAGOGICHE E DELLA FORMAZIONE	PAG. 14
4. RAGGRUPPAMENTO DIPARTIMENTI DiBiMED, DiBiMiS, PROSAMI, BiONEC, DiCHiRONS	PAG. 14
4.1 DIPARTIMENTO DI <i>BiOPATOLOGIA E BIOTECNOLOGIE MEDICHE</i>	<i>PAG. 14</i>
4.2 <i>DIPARTIMENTO BiOMEDICO E DI MEDICINA INTERNA E SPECIALISTICA</i>	<i>PAG. 14</i>
4.3 <i>DIPARTIMENTO PER LA PROMOZIONE DELLA SALUTE MATERNO INFANTILE</i>	<i>PAG. 15</i>
4.4 <i>DIPARTIMENTO DI BiOMEDICINA SPERIMENTALE E NEUROSCIENZE CLINICHE</i>	<i>PAG. 15</i>
4.5 <i>DIPARTIMENTO DI DISCIPLINE CHIRURGICHE, ONCOLOGICHE E STOMATOLOGICHE</i>	<i>PAG. 15</i>



5. Raggruppamento Dipartimenti DICAM, DEIM, DARCH e DIID	Pag. 15
5.1 DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE AMBIENTALE AEROSPAZIALE E DEI MATERIALI – DICAM	PAG. 15
5.2 DIPARTIMENTO DELL'ENERGIA, INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E DEI MODELLI MATEMATICI - DEIM	PAG. 16
5.3 DIPARTIMENTO DI ARCHITETTURA - DARCH	PAG. 16
5.4 DIPARTIMENTO DELL'INNOVAZIONE INDUSTRIALE E DIGITALE DIID	PAG. 16
6. Considerazioni conclusive	Pag. 17

Allegato 1 - Calendario incontri SUA-RD

PREMESSA

I dipartimenti e i relativi delegati alla ricerca sono stati invitati dal Pro-rettore alla ricerca, prof. G. Cirrincione, e dal Presidente del PQA, prof. R. Serio, con nota a firma congiunta del 12 settembre 2016 (prot. n. 69891 in pari data), a redigere il rapporto di riesame della qualità della ricerca, come definito nel quadro B3 della SUA-RD 2011-2013 e secondo quanto previsto nel D.R. n. 3053/2016 contenente le previsioni sul «Sistema di governance e di gestione dell'assicurazione di qualità della ricerca dipartimentale».

La data fissata per la stesura di detto rapporto di riesame della qualità della ricerca (d'ora in avanti anche RAR-SUA-RD) era il 24 ottobre 2016.

In conformità a quanto indicato nella richiamata nota a firma congiunta del Pro-rettore alla ricerca e del Presidente del PQA, i docenti componenti del PQA, unitamente ai componenti della Commissione di esperti per l'accreditamento delle attività di ricerca, nominata a supporto del Presidio di Qualità di Ateneo con D.R. n. 575/2016 (d'ora in avanti anche Commissione di esperti), hanno effettuato un'attività di supporto e consulenza ai Dipartimenti.

Prima di passare alla descrizione delle attività svolte si precisa che la supervisione dei rapporti elaborati dai singoli dipartimenti è stata effettuata alla luce di quanto indicato nel d.m. 30 gennaio 2013, n. 47 (artt. 3 e 5), nel documento ANVUR «Autovalutazione, valutazione e accreditamento del sistema universitario italiano» (2013) con riguardo alla scheda unica annuale della ricerca dipartimentale - SUA-RD (punto C.5.1 e allegato IV) ed all'attività del Presidio della qualità di Ateneo nell'ambito delle attività di ricerca (punto C.3.2 e allegato I), nelle Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale, SUA-RD, esitate dall'ANVUR (con particolare riferimento al quadro B.3 relativo al riesame della ricerca dipartimentale), nel documento ANVUR «Funzioni e utilità della SUA-RD» (2015), nelle «Linee guida per la compilazione della scheda unica annuale della ricerca dei dipartimenti (SUA - RD)» emanate dall'Ateneo per la compilazione della SUA-RD 2011-2013. Tutte indicazioni che si intendono qui integralmente richiamate.

In particolare, la funzione del quadro B3 (Riesame della Ricerca Dipartimentale) è quella di illustrare una riflessione autovalutativa del dipartimento che tenga conto:

- degli obiettivi contenuti nel quadro A1 della scheda dell'anno precedente e dei punti di miglioramento in essa individuati;
- dell'analisi dei risultati ottenuti, evidenziando criticità e punti di miglioramento ed i relativi interventi proposti.

Secondo quanto indicato nei richiamati documenti ANVUR e di Ateneo, nel quadro B3 vanno altresì valutati gli interventi di miglioramento proposti del precedente riesame, con l'individuazione degli scostamenti e proposte di miglioramento per l'anno successivo.

Per quanto concerne la compilazione del RAR-SUA-RD, sempre nei documenti sopra richiamati si sottolinea che il riesame dovrebbe essere redatto preferendo la *sinteticità* (rimandando a file allegati eventuale ulteriore documentazione) e rimarcando chiaramente *i punti di forza* e *i punti di debolezza*. Questi ultimi devono essere evidenziati in modo tale che siano identificate *azioni di miglioramento* chiare, ben definite ed effettivamente verificabili/misurabili nel riesame successivo. Nel quadro B3 va riportata la data del Consiglio di dipartimento in cui è stato approvato il Riesame. I predetti documenti, in ordine al primo riesame della ricerca dipartimentale da effettuare con riferimento alla SUA-RD 2013, chiariscono che esso va eseguito in relazione agli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo (PSA) e agli esiti della VQR 2004-2010, mettendo in luce punti di forza, aree di

miglioramento, rischi e opportunità riscontrati nella lettura dei risultati VQR. Il primo riesame, pertanto, si conclude «con l'identificazione di *proposte di miglioramento della qualità della ricerca* anche ai fini del raggiungimento degli obiettivi pluriennali (autovalutazione approfondita ogni tre anni e riesame specifico ogni anno)».

Sulla base delle indicazioni sopra richiamate, l'analisi dei rapporti ha preso le mosse oltre che dalla SUA-RD 2011-2013 anche dall'attività di supervisione posta in essere nel 2015 dal PQA (nella precedente composizione) con riferimento alla stessa SUA-RD, secondo quanto emerge dal verbale dell'8 giugno 2015 e dalle allegare relazioni relative ai dipartimenti interessati.

I criteri seguiti nell'analisi sono quelli della coerenza del rapporto di riesame della ricerca dipartimentale con la normativa di riferimento e con i documenti ANVUR e di Ateneo sopra richiamati, e dunque della sua idoneità a rappresentare quell'efficace riflessione autovalutativa del dipartimento in vista dell'attuazione della politica di assicurazione di qualità dello stesso su cui l'ANVUR punta l'attenzione. Più precisamente si è tenuto conto se nei singoli RAR-SUA-RD, per l'analisi, siano stati presi in esame gli obiettivi contenuti nel quadro A1 della scheda precedente ed i punti di miglioramento in essa individuati e se, per l'elaborazione dei risultati ottenuti, siano adeguatamente evidenziati criticità, punti di miglioramento e interventi correttivi proposti, e siano altresì opportunamente individuati eventuali scostamenti rispetto ai punti di miglioramento indicati nel precedente riesame e proposte di miglioramento per l'anno successivo.

Va infine sottolineato che ciascun dipartimento ha una sua peculiare fisionomia che impedisce di tracciare delle linee comuni. Tale singolarità si riscontra non soltanto – e del tutto comprensibilmente, vista la specificità di ogni struttura dipartimentale e della sua missione scientifica e di ricerca – per ciò che attiene agli obiettivi contenuti nel quadro A1 della SUA-RD di riferimento, ma anche nell'approccio seguito nel procedere al RAR-SUA-RD. Ciò comunque non impedisce di considerare se e quanto il rapporto centri l'obiettivo di costituire e rappresentare una riflessione autovalutativa della ricerca dipartimentale efficace al perseguimento della politica di assicurazione della qualità delle singole strutture.

Di tutte queste attività si rende conto nella presente relazione suddivisa in paragrafi, ciascuno dedicato ad un raggruppamento di Dipartimenti come di seguito specificato:

1. Raggruppamento dei dipartimenti
 - Giurisprudenza,
 - Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche, SEAS,
 - Scienze politiche e delle relazioni internazionali, DEMS;
2. Raggruppamento dei dipartimenti
 - Scienze e Tecnologie Biologiche Chimiche e Farmaceutiche, STEBICEF,
 - Scienza della Terra e del Mare, DiSTeM,
 - Fisica e Chimica, DiFC,
 - Scienze Agrarie e Forestali, SAF,
 - Matematica e Informatica;
3. Raggruppamento dei dipartimenti
 - Culture e Società,
 - Scienze Umanistiche,
 - Scienze Psicologiche, Pedagogiche e della Formazione, SPPF ;
4. Raggruppamento dei dipartimenti



- Biopatologia e Biotecnologie Mediche, DIBIMED,
 - Biomedico e di Medicina Interna e Specialistica, DIBIMIS,
 - per la Promozione della Salute Materno Infantile, PROSAMI,
 - Biomedicina Sperimentale e Neuroscienze Cliniche, BIONEC,
 - Discipline Chirurgiche, Oncologiche e Stomatologiche, DICHIRONS;
5. Raggruppamento dei dipartimenti
- Ingegneria Civile Ambientale Aerospaziale e dei Materiali, DICAM,
 - Energia, Ingegneria dell'Informazione e dei Modelli Matematici, DEIM,
 - Architettura,
 - Innovazione Industriale e Digitale, DIID.

I componenti del PQA coadiuvati dai componenti della Commissione di esperti hanno preliminarmente incontrato i Direttori, i Delegati AQ della ricerca e i componenti delle Commissioni AQ dei Dipartimenti discutendo su procedure, obiettivi ed adempimenti nell'ambito dell'assicurazione di qualità con specifico riferimento agli aspetti riguardanti le attività istituzionali dei Dipartimenti universitari e, segnatamente, quelle di ricerca e di terza missione che in essi si svolgono. In particolare:

- Sono stati presentati i risultati dell'analisi critica delle precedenti SUA-RD unitamente alla relazione del PQA del 08.06.2015;
- Sono state illustrate le linee guida dell'ANVUR relative alla compilazione della SUA-RD e in particolare del rapporto di riesame;
- Sono stati chiariti i dubbi posti dai referenti dei dipartimenti.

Ulteriori incontri sono avvenuti in alcuni casi dopo una prima stesura del rapporto, che hanno consentito un intervento di revisione con un marcato miglioramento
In allegato vi è il prospetto degli incontri effettuati con i diversi dipartimenti (ALLEGATO 1).

1. Raggruppamento dipartimenti di Giurisprudenza, SEAS e DEMS

1.1 Dipartimento di Giurisprudenza (ex dipartimento di Scienze giuridiche, della società e dello sport)

Nel quadro A1 della SUA-RD sono individuati “obiettivi della ricerca”, segnatamente:

- 1) miglioramento della produzione scientifica espressa dal dipartimento sia sotto il profilo qualitativo sia sotto il profilo quantitativo;
 - 2) incremento dell’attrattività e dell’autorevolezza scientifica del dipartimento su scala internazionale;
 - 3) potenziamento della vocazione del dipartimento ad instaurare collaborazioni con enti pubblici e privati su scala regionale e/o nazionale),
- e per ciascuno sono poi declinate le azioni da intraprendere e precisati i relativi indicatori al fine del monitoraggio.

L’odierno RAR-SUA-RD è un documento articolato in sette paragrafi, corredato di due allegati. I primi tre paragrafi illustrano, rispettivamente, la composizione della CAQ-RD e lo svolgimento dei lavori per l’elaborazione del rapporto di riesame, l’evoluzione temporale e i mutamenti che si sono verificati nella vita del dipartimento e nell’esecuzione delle attività di monitoraggio degli indicatori a suo tempo individuati, l’oggetto del riesame nel quale sono testualmente riprodotti gli obiettivi della ricerca contenuti nel quadro A1 della SUA-RD. Segue il riesame vero e proprio, che viene effettuato dopo l’illustrazione dei criteri in base ai quali sono stati selezionati i dati da analizzare. Si dà ampio spazio alla descrizione dei dati rilevati e alla loro interpretazione. Il successivo passaggio valutativo mette in evidenza punti di forza e criticità dei nuclei aggregati di dati relativi ai profili di volta in volta saggiati. Sono, inoltre, individuate le linee di intervento già messe in atto anche se non viene fatto esplicito e puntuale riferimento al primo rapporto di riesame. Di seguito si espongono interventi migliorativi da intraprendere, segnalando i soggetti di volta in volta responsabili della loro attuazione o implementazione. Viene previsto il monitoraggio dell’evoluzione delle attività correttive programmate, indicando i tempi in cui ciò dovrebbe essere effettuato e i soggetti cui è demandata detta attività di verifica. Non sono però esplicitati gli indicatori sulla base dei quali operare il monitoraggio.

Il § 7 è per lo più limitato ad un profilo analitico (esposizione dei dati) e manca di mettere adeguatamente in luce criticità e punti di forza del profilo indagato, relativo principalmente all’assegnazione delle borse di studio da parte di terzi a cittadini italiani. Ancora una volta manca l’individuazione degli indicatori sulla base dei quali operare il monitoraggio

La “mappatura” della ricerca dipartimentale che emerge dal documento non è integrale: ma ciò, come chiarito in più punti dello stesso RAR-SUA-RD, è dipeso dalla scelta di attenersi fedelmente agli indicatori e alle connesse azioni da intraprendere individuati nel quadro A1 della SUA-RD.

1.2 Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche - SEAS

Nel quadro A1 della SUA-RD un primo generale obiettivo di ricerca, il potenziamento della stessa, è declinato in maniera differenziata per gli studiosi riferiti alle aree scientifiche CUN 12 e 13, che costituiscono l'asse portante della ricerca del dipartimento SEAS. Sono corrispondentemente specificate le azioni da intraprendere.

Un secondo generale obiettivo è quello di aumentare il grado di internazionalizzazione della ricerca dipartimentale. Anche per questo si illustrano le azioni da intraprendere. Nell'allegato una tabella indica dettagliatamente obiettivi, azioni, tempi di realizzazione, soggetti responsabili.

Il RAR-SUA-RD 2016 è un documento unitario, con allegata una tabella riassuntiva che illustra il monitoraggio del perseguimento degli obiettivi (secondo sub-obiettivi, indicatori, esiti) a seguito del riesame effettuato nel 2015 e di quello attuale.

La prima parte richiama gli obiettivi contenuti nel quadro A1 della SUA-RD e gli interventi di miglioramento individuati in occasione del precedente riesame.

Successivamente viene illustrato il lavoro svolto dalla CAQ-RD e dal DDR, nelle sue diverse composizioni, nel corso dell'arco di tempo considerato (2014-2016).

Il riesame vero e proprio inizia con l'individuazione dell'oggetto del monitoraggio e con una ridenominazione in via stipulativa delle voci utilizzate rispetto a quelle riportate nella SUA-RD di riferimento. Segue l'enunciazione dei dati scrutinati ai fini del monitoraggio, declinati per obiettivi, sub-obiettivi, monitoraggio precedente, in base ai diversi indicatori previsti. La successiva analisi, effettuata partitamente per i tre obiettivi, ha pure una valenza di bilancio delle azioni poste in essere e dei risultati ottenuti. Vengono posti in evidenza esiti positivi o scostamenti rispetto alle azioni programmate, indicate le attività da mettere in campo in vista del futuro miglioramento, precisando (quasi sempre) i soggetti responsabili e gli indicatori in base ai quali verificarne gli esiti in sede di prossimo riesame.

Infine il RAR-SUA-RD si sofferma su alcuni aspetti della ricerca dipartimentale che, benché non direttamente connessi con gli obiettivi della ricerca contenuti nel quadro A1 della SUA-RD, sono comunque emersi nel corso del riesame attuale e che il dipartimento reputa meritevoli di attenzione ai fini della riflessione autovalutativa sulla ricerca e delle successive ricadute operative.

1.3 Dipartimento di Scienze Politiche e delle relazioni internazionali - DEMS

Il quadro A1 della SUA-RD individua quali generali obiettivi della ricerca in dimensione pluriennale il perseguimento strategico di «percorsi di eccellenza dei risultati» e la «massimizzazione degli indici IRAS1 e IRAS3, così come già definiti dall'ANVUR». Più specificamente vengono indicati i seguenti obiettivi:

- a) consolidare e migliorare la produzione e qualità scientifica del dipartimento;
- b) incrementare l'attrattività internazionale, in modo particolare per i candidati al dottorato di ricerca e agli assegni di ricerca;
- c) incrementare le collaborazioni con enti pubblici e privati nazionali ed esteri per iniziative comuni nei settori di ricerca del dipartimento.

Sono poi precisate le azioni da intraprendere in vista del perseguimento di ciascun obiettivo e demandato alla "Commissione di gestione per l'Assicurazione della Qualità (AQ)" la futura elaborazione degli indicatori per il monitoraggio trimestrale del «grado di raggiungimento degli

obiettivi programmati».

L'attuale RAR-SUA-RD è un documento che si articola in più sezioni: presentazione, obiettivi, azioni, modalità del monitoraggio degli obiettivi. Ad esso si aggiungono quattro allegati.

Nella sezione dedicata agli obiettivi si analizzano e discutono i dati emersi dalla ricognizione effettuata. Non sempre questi ultimi risultano pienamente pertinenti al fine di illustrare il perseguimento delle finalità di ricerca (ad es., rispetto all'obiettivo sopra richiamato alla lett. b) – "incrementare l'attrattività internazionale, in modo particolare per i candidati al dottorato di ricerca e agli assegni di ricerca" si segnalano soggiorni presso università straniere o premi per tesi di dottorato attribuiti da organismi di rilievo nazionale). Si nota una certa ripetitività nella segnalazione dei dati.

La sezione dedicata alle azioni illustra azioni intraprese e quelle da intraprendere, indicando a quest'ultimo riguardo, in taluni casi, i soggetti responsabili delle stesse.

La sezione relativa alle modalità del monitoraggio degli obiettivi registra scostamenti rispetto alle attività di monitoraggio preventivate nella SUA-RD (in particolare, rispetto alla prevista cadenza trimestrale delle verifiche) e illustra chi abbia la responsabilità per il futuro monitoraggio delle attività volte al perseguimento degli obiettivi di ricerca. Indica altresì sulla base di quali parametri/indicatori potranno essere selezionati ricercatori ai quali attribuire premialità per l'attività di ricerca.

Il documento aumenterebbe la sua efficacia con una più chiara e puntuale individuazione delle criticità registrate, dei possibili punti di miglioramento e degli eventuali interventi correttivi da intraprendere in vista del successivo riesame.

2. Raggruppamento Dipartimenti STeBiCeF, DiSTeM, SAF, DiFC, Matematica e Informatica

2.1 Dipartimento di Scienze e tecnologie biologiche chimiche e farmaceutiche - STeBiCeF

L'analisi ha seguito il flusso suggerito: risultati attesi → indicatori → confronto tra anni → analisi. In fondo al documento, la Commissione AQ del Dipartimento STeBiCeF ha proposto una analisi SWOT da cui è possibile evincere punti di forza e di debolezza. Questi ultimi in particolare sono stati individuati in:

1. risorse finanziarie ed umane per la manutenzione/gestione della strumentazione scientifica,
2. risorse per la Ricerca di Base
3. carenza di figure tecniche a supporto dei progetti di ricerca e delle grandi attrezzature
4. visibilità online.

Per quanto riguarda il monitoraggio, sebbene i dati disaggregati per singolo SSD siano riportati nella tabella in allegato, l'analisi per decisione del Dipartimento ha riguardato la ricerca complessiva del Dipartimento. Dall'analisi e dai commenti riportati, risulta che il parziale raggiungimento degli obiettivi previsti.

Complessivamente il documento, ha raggiunto un buon livello di completezza e mostra un discreto grado di consapevolezza dell'importanza del riesame del rapporto. E' opportuno suggerire alcune revisioni, quali ad esempio la verifica della relazione logica tra Obiettivi, Azioni ed Indicatori. Infatti, tra le azioni vi sono attività come "Verifica inserimento pubblicazioni su piattaforma IRIS" o

“Organizzazione di incontri al fine di monitorare le potenziali candidature del dipartimento...” che sono solo in parte rappresentate dagli indicatori proposti nella colonna accanto. Infine, si suggerisce, alla luce dell'imminente riesame della prossima SUA, di rivedere le azioni correttive proposte che in taluni casi risultano poco oggettive e misurabili.

2.2 Dipartimento di Scienza della terra e del mare - DiSTeM

Il DiSTeM ha proposto un riesame sui seguenti obiettivi generali:

1. mantenimento e/o miglioramento del rate annuale di pubblicazioni su rivista indicizzate ISI (Scopus o ISI web-of-knowledge);
2. miglioramento del rapporto pubblicazioni ISI/non ISI;
3. miglioramento dell'internazionalizzazione della ricerca;
4. massimizzazione degli indici IRAS1 e IRAS3.

Gli indicatori usati sono stati essenzialmente quelli proposti dal PSA. L'analisi è stata effettuata in modo separato, all'interno dello stesso documento, per il 2014 a confronto con il triennio 2011-2013 e per il 2015 a confronto con il 2014. L'analisi è stata proposta tramite l'ausilio di grafici e commenti essenziali, e corredata infine con un paragrafo di “Raggiungimento degli obiettivi di ricerca su tematiche specifiche” nel quale si esplicita sostanzialmente il grado di raggiungimento degli obiettivi posti. L'ultimo paragrafo che riguarda la “Valutazione generale”, propone una sintesi ulteriore dei risultati in cui in verità non si propongono correttivi o riflessioni su come procedere e si conclude con una frase che pone un “obiettivo”: “il DiSTeM si propone di intraprendere tutte le azioni, nei limiti delle risorse esistenti, per ottimizzare l'efficienza delle attività di ricerca dipartimentali” che sarebbe dovuta essere supportata da un set di azioni ed indicatori. Ad ogni modo, le performance di DiSTeM negli anni 2014 e 2015 sono state in linea con le attese. Si registra un sostanziale raggiungimento degli obiettivi fissati in fase di redazione della scheda SUA-RD 2011-2013, sia relativamente agli obiettivi generali che a quelli specifici (per tematica e sotto-tematica). Infine, sebbene il documento raggiunga un buon livello di completezza e mostri un discreto grado di consapevolezza dell'importanza del riesame, si suggerisce, alla luce dell'imminente riesame e della prossima SUA, di riportare una schematica analisi ripartita in Obiettivi, Azioni ed Indicatori.

2.3 Dipartimento di Fisica e chimica - DiFC

Il documento riporta un'analisi sistematica di alcuni degli obiettivi posti in linea con il PSA, ossia (1) la promozione della qualità della ricerca attraverso l'internazionalizzazione, (2) il dimensionamento sostenibile, (3) la VQR. L'analisi è completa, ben fatta, ed include i processi di verifica 2014 e 2015 separati anche se in alcuni casi –appare piuttosto complessa e convoluta. Talvolta non è semplice dedurre il valore dell'incremento o del decremento rispetto all'anno precedente o quello che si voglia fare per il futuro. Si suggerisce di rendere meno generica la quantificazione degli indicatori, e di proporre azioni correttive per l'anno successivo, che siano basate su indicatori misurabili. Comunque, il Dipartimento – come emerge dal rapporto con consapevole sistematicità - sembra avere raggiunto gli obiettivi prefissati e, laddove non lo fa, riporta motivazioni e analisi di contesto che si ritengono adeguate. Nel complesso, dal documento si evince una piena consapevolezza del significato del riesame.

2.4 Dipartimento di Scienze Agrarie e Forestali - SAF

Il SAF propone un rapporto completo che è stato ben allineato ai suggerimenti forniti dal PQA e dalla Commissione. Il rapporto è composto da due parti, una per il 2014 ed una per il 2015, e ciascuna riporta tre macro-sezioni. Nella sezione “COERENZA DELLA RICERCA DIPARTIMENTALE CON I DOCUMENTI STRATEGICI DI ATENEIO”, è presente un'analisi grafica di sintesi per ciascuno degli indicatori scelti dalla Commissione AQ del Dipartimento, che permette una estrapolazione semplice ed immediata dello status quo del SAF e si riesce a quantificare gli incrementi o i decrementi rispetto all'anno precedente. Sono riportati anche i punti di debolezza ed i punti di forza, che consentono una riflessione sulle azioni del SAF. Per la macro-sezione 1, la commissione AQ del SAF propone inoltre - per ciascun obiettivo - una sezione in cui si riportano le proposte per gli interventi correttivi. Sembrerebbe che la commissione AQ abbia posto nuovi obiettivi allineandoli a quelli del PSA. Per quanto riguarda la sezione “interventi correttivi” è da segnalare l'indicazione per ciascun obiettivo di:

- i. azioni di miglioramento da intraprendere,
- ii. modalità, scadenze previste, responsabilità,
- iii. indicatori che saranno utilizzati per misurare il raggiungimento dell'obiettivo.

La struttura sembra progettata in modo adeguato per una analisi di dettaglio e per indirizzare la riflessione sui potenziali miglioramenti rispetto agli anni precedenti. Tuttavia azioni e modalità sono generiche e non vengono proposte soglie/paletti. In generale, tali considerazioni sono applicabili anche all'altra macro-sezione "ANALISI DELLA RICERCA DIPARTIMENTALE". Qui, in particolare, l'analisi dei singoli SSD e delle aree CUN risulta poco incisiva. In ultimo, i rapporti del riesame propongono una terza macro-sezione con le proposte di miglioramento della qualità nella quale si analizzano pro e contro della ricerca dipartimentale. Anche in questo caso non sono posti specifici paletti e soglie, il linguaggio è generico e non permette “la migliore” estrapolazione di quanto proposto. Tuttavia, il rapporto è nel suo complesso abbastanza completo e pone dei suggerimenti generali degni di nota.

2.5 Dipartimento di Matematica e Informatica – DMI

Il DMI presenta un documento corredato da una parte iniziale in cui si propone l'analisi formale dei risultati e dei potenziali aspetti da potenziare. L'analisi riguarda congiuntamente i due anni, 2014 e 2015 e appare generica. Una seconda sezione è composta da tabelle, ciascuna delle quali riporta 5 obiettivi, azioni ed indicatori che sono essenzialmente quelli previsti nel PSA. Qui non vi sono soglie proprie identificate dal DMI, ma la relazione si riduce ad un semplice report che sembra ricalcare la struttura delle tabelle PSA. Una terza sezione è rappresentata dall'appendice 2 in cui è riportata un'analisi più dettagliata delle pubblicazioni dei docenti del DMI, ossia riguardo all'obiettivo 1. Qui si entra nel dettaglio e vengono riportati dati sui: rapporti pubblicazioni ISI/docenti, pubblicazioni classe ANVUR/docenti, comunicazioni a convegni/docenti, monografie/docenti, libri/docenti etc. spesso suddivisi per SSD. L'ultima, la quarta, sezione è rappresentata dall'appendice 3. La tabella di tale appendice, che è essenzialmente una sinossi dei risultati degli obiettivi da 2 a 5, potrebbe essere migliorata in modo da consentire di estrapolare facilmente le informazioni importanti ai fini del riesame. Ne complesso, si suggerisce, alla luce dell'imminente redazione della prossima SUA di



apportare quelle modifiche che consentono di individuare il trend del DMI, se in miglioramento oppure in peggioramento. Inoltre occorrerebbe rendere più evidente il percorso auto-valutativo e proporre azioni concrete, quantificabili, con soglie e target.

3. Raggruppamento Dipartimenti di Culture e Società, Scienze Umanistiche e SPPF

3.1 Dipartimento Culture e Società

La SUA-RD 2011-2013 del Dipartimento Culture e Società presentava obiettivi di ricerca (Quadro A 1 della SUA-RD) delineati chiaramente con una decisa tendenza ad armonizzare il lavoro delle diverse aree disciplinari rappresentate. Il riesame 2013 riguardava unicamente il bilancio della VQR. La programmazione riguardava le attività di incentivazione alla ricerca e il monitoraggio della stessa. Le attività di terza missione apparivano descritte e monitorate in modo adeguato.

Il RAR-SUA-RD esitato dal dipartimento Culture e Società rispetta perfettamente i criteri previsti dalle linee guida ANVUR e di Ateneo per la stesura del Rapporto di Riesame: sintesi, individuazione chiara di punti di forza, indicazione delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Quadro A1 della SUA-RD precedente, degli indicatori utili per il monitoraggio di obiettivi di ricerca, analisi dei risultati, criticità e misure correttive adottate. Vale la pena di segnalare in questa sede che il Rapporto di riesame SUA-RD 2014-15 prodotto dal dipartimento Culture e Società costituisce un esempio di buona prassi.

3.2 Dipartimento di Scienze Umanistiche

Il documento di riesame del Dipartimento di Scienze Umanistiche risulta, a differenza di quello del 2013, ben armonizzare obiettivi, metodologie, risultati e monitoraggio, razionalizzando le procedure e producendo una descrizione dell'attività di ricerca del dipartimento vertente sul lavoro effettivo delle sezioni. Apprezzabile in particolare è l'aver affiancato ad una descrizione dettagliata del lavoro e dei risultati delle sezioni una serie di allegati riportanti il dettaglio analitico dei prodotti e delle attività di ricerca dei singoli SSD che compongono le sezioni nel triennio 2013-2015. La parte descrittiva del riesame, quantunque ancora ulteriormente migliorabile (le descrizioni delle singole sezioni non risultano completamente uniformi), presenta un quadro ricco e completo dell'attività di ricerca, con una valutazione dei risultati che tiene conto del carico didattico e gestionale dei singoli SSD. L'inserimento di quest'ultimo dato viene valutato positivamente in quanto necessario ad una descrizione equilibrata dei risultati ottenuti. I documenti prodotti descrivono in maniera adeguata l'evoluzione dell'attività di ricerca nel triennio. I prospetti analitici permettono di ricostruire nel dettaglio, e per voci singole ben individuate, l'evoluzione dell'attività di ricerca dipartimentale nel triennio in riferimento anche alla terza missione. Si consiglia di inserire maggiori riferimenti alle delibere di dipartimento relative alle azioni intraprese e (soprattutto nella prima parte), i dati quantitativi relativamente agli anni precedenti per consentire una valutazione dei progressi cui si fa riferimento. Si suggerisce, alla luce dell'imminente redazione della prossima SUA, di inserire dati e valutazione relativi alla terza missione anche in sede di inquadramento generale e non rimandando semplicemente ai quadri analitici dei singoli settori.



3.3 Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche e della Formazione

Il documento di Riesame elaborato dal dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche e della Formazione sicuramente supera le criticità rilevabili nella SUA-RD 2011-2013, nella quale gli obiettivi erano elencati in modo sbrigativo e denotavano la sostanziale dicotomia tra la tradizione delle scienze psicologiche e quella delle scienze della formazione e della filosofia. Il RAR-RD attuale presenta, invece, un quadro soddisfacente dell'attività di ricerca del dipartimento rispetto a obiettivi, metodologie, monitoraggio e risultati, allegando a supporto una serie di prospetti analitici riassuntivi delle singole voci e dei risultati dei singoli obiettivi.

4. Raggruppamento Dipartimenti DIBIMED, DIBIMIS, PROSAMI, BIONEC, DICHIRONS

4.1 Biopatologia e Biotecnologie Mediche, DIBIMED

L'analisi, effettuata in modo accurato e con approccio non solo di tipo descrittivo ma anche di tipo qualitativo sui SSD del dipartimento, rileva un miglioramento della performance dipartimentale rispetto al precedente riesame. In molti casi viene citato il miglioramento come frutto di collaborazioni interdipartimentali interne all'Ateneo o con gruppi esterni. Questo aspetto è privo tuttavia della verifica del ruolo quali-quantitativo dei ricercatori del dipartimento e quindi non consente di identificare il contributo della ricerca dipartimentale e se i diversi progetti hanno in qualche modo percorso la linea indicata nella programmazione strategica del dipartimento. L'analisi delle attività dei SSD che permane suddivisa nei due blocchi dell'area 5 e 6 non consente di capire se risulta lacunosa l'integrazione che dovrebbe invece essere elemento costitutivo del dipartimento. Non vi è traccia significativa della valutazione delle attività di terza missione. Si suggerisce, alla luce dell'imminente riesame della prossima SUA, di esplicitare l'attività divulgativa e formativa sul territorio già presente e consistente, non disgiunta da un'importante patrimonio quale il Museo di Radiologia che costituisce a pieno titolo uno dei punti di forza del dipartimento. Opportuno sarebbe anche rendere note eventuali attività di conto terzi che si svolgono in seno al dipartimento.

4.2 Dipartimento Biomedico e di Medicina Interna e Specialistica DIBIMIS

L'analisi effettuata, sebbene evidenzi piena contezza dei riferimenti normativi e dei database ai quali è stato fatto riferimento per la elaborazione della specifica relazione, mette in luce una fotografia della sola produttività scientifica del dipartimento limitandosi ai soli SSD più numerosi, utilizzando un criterio numerico ed il valore di Impact Factor sia per i singoli settori concorrenti sia in modo comparativo. La condizione di grande eterogeneità scientifica e la difficile individuazione di un obiettivo comune della ricerca dipartimentale non sono analizzate se non per una ipotizzata causa riferibile alla scarsa affidabilità dei data base di riferimento. Manca del tutto un'analisi sulla realizzazione degli obiettivi e delle azioni per l'AQ indicati nella SUA-RD del 2011-2013 al quadro B.2 e un'analisi delle attività di terza missione. Si sottolinea l'importanza di rendere evidente quanto il dipartimento fa in tema di miglioramento della performance della ricerca e di attrazione di fondi e la opportunità di rendere note eventuali attività di conto terzi che si svolgono in seno al dipartimento. La relazione non persegue gli obiettivi minimi di valutazione critica indispensabili per

un corretto esercizio della Assicurazione di Qualità e, pertanto, risulta ampiamente carente.

4.3 Dipartimento per la Promozione della Salute Materno Infantile PROSAMI

La descrizione della situazione attuale dei vari SSD afferenti al dipartimento è svolta specificando preliminarmente i criteri che hanno guidato tale descrizione e con riferimento alla SUA-RD 2013. Sono evidenziati, mediante l'uso corretto di indicatori quantitativi gli elementi di miglioramento e/o variazione. Tale valutazione viene effettuata in maniera omogenea su tutti i SSD presenti nel dipartimento ed in riferimento alla situazione nazionale espressa come media di confronto. Manca una adeguata presentazione e monitoraggio delle attività di terza missione del dipartimento. Manca nell'ultima sezione la descrizione consequenziale della programmazione, monitoraggio e verifica in seno al dipartimento. Si sottolinea l'importanza di rendere evidente quanto il dipartimento fa in tema di miglioramento della performance della ricerca e la opportunità di rendere note eventuali attività di conto terzi che si svolgono in seno al dipartimento.

4.4 Dipartimento di Biomedicina Sperimentale e Neuroscienze Cliniche, BIONEC

L'analisi degli obiettivi contenuti nel quadro A1 della SUA-RD 2013 è svolta in maniera dettagliata e completa insieme con un'analisi della produttività scientifica degli anni 2014 e 2015 dei vari SSD. Le proposte di miglioramento della qualità della ricerca e degli interventi correttivi del precedente riesame sono discusse in dettaglio riguardo alla loro realizzazione. E' assente una discussione delle attività di terza missione del dipartimento. Si segnala inoltre che nella proposta 2 del punto B, riguardante i docenti inattivi, andrebbe anticipato quanto detto nel punto C sul confronto tra prodotti mancanti nella VQR 2011-2014 rispetto allo stesso dato della precedente VQR.

4.5 Dipartimento di Discipline Chirurgiche, Oncologiche e Stomatologiche, DICHIRONS

La descrizione della situazione attuale dei vari SSD afferenti al dipartimento è svolta senza specificare i criteri che hanno guidato tale descrizione e senza riferimento alla SUA-RD 2013 che costituisce il riferimento essenziale del Riesame. In particolare, si parla di miglioramenti senza utilizzare indicatori quantitativi. Nel riesame non c'è alcuna analisi in riferimento ai "milestone" indicati nel quadro B.3 della SUA-RD 2013. Tali milestone consentirebbero al dipartimento di fare un'analisi quantitativa, anche se limitata, della performance e permetterebbe di definire meglio il raggiungimento degli obiettivi del dipartimento. Manca una adeguata presentazione e monitoraggio delle attività di terza missione del dipartimento che sono state descritte nella scheda SUA-RD 2014.

5. Raggruppamento Dipartimenti DICAM, DEIM, DARCH e DIID

5.1 Dipartimento di Ingegneria Civile Ambientale Aerospaziale e dei Materiali - DICAM

Il rapporto di riesame è stato redatto in buon accordo con le linee guida. Il rapporto è suddiviso in paragrafi che però si articolano in maniera differente per gli anni considerati 2014 e 2015. In particolare nel rapporto

del 2014 il paragrafo 2 corrisponde ai paragrafi 2 e 3 del rapporto del 2015. Nonostante la diversa collocazione, in entrambi i rapporti è riportata la riflessione auto-valutativa del dipartimento che tiene conto degli obiettivi contenuti nel quadro A1 della scheda dell'anno precedente e dei punti di miglioramento in essa individuati; sono ben dettagliati sia il campo relativo agli “interventi correttivi e proposte” sia le politiche dipartimentali, consistenti nel sempre maggiore ricorso a parametri oggettivi quali ausilio e supporto alle scelte e alle decisioni; si fa riferimento ai “criteri unificanti” e nell’ultimo paragrafo viene fatto un riesame puntuale dell’attività scientifica a livello di SSD richiamando gli obiettivi specifici del precedente rapporto di riesame

5.2 Dipartimento dell'Energia, Ingegneria dell'Informazione e dei Modelli Matematici - DEIM

La premessa ben spiega gli obiettivi del rapporto di riesame, riallacciandosi alle linee guida. Il rapporto ha un’identica struttura per entrambi gli anni 2014 e 2015. In particolare dopo una descrizione degli obiettivi scientifici e delle azioni intraprese, la relazione riporta l’analisi puntuale dei risultati in termini di punti di miglioramento, criticità e azioni correttive. Gli obiettivi sono analizzati con riferimento agli indicatori di interesse primario e i risultati sono sempre quantificati, laddove possibile e riportati sotto forma di tabelle, il che facilita molto la lettura del rapporto. Due tabelle riepilogative concludono la relazione: la prima contiene la sintesi del quadro A1 della SUA RD del triennio 2011-2013, la seconda contiene la sintesi del quadro B.3 della SUA-RD dello stesso triennio e per le azioni di primario interesse, gli indicatori e gli obiettivi di miglioramento per il successivo triennio 2014-2016 con la quantificazione degli scostamenti, laddove possibile.

5.3 Dipartimento di Architettura - DARCH

Il rapporto di riesame del DARCH affronta simultaneamente gli anni 2014 e 2015 se non relativamente ad quei punti in cui è necessaria una distinzione per essere più coerenti alle linee guida. Il Riesame si articola in due parti. Nella prima è presentato il risultato del monitoraggio delle attività di ricerca nel biennio 2014/15 ed il confronto con il triennio 2011/13; nella seconda parte vengono presentate le strategie di miglioramento della performance del dipartimento, sia con riferimento a quelle già intraprese che a quelle da intraprendere. L’analisi è condotta con riferimento puntuale agli obiettivi fissati nel quadro A1. Il confronto con i risultati del triennio precedente è espresso attraverso indicatori numerici, laddove è possibile.

5.4 Dipartimento dell'Innovazione Industriale e Digitale DIID

I rapporti di riesame per gli anni 2014 e 2015, sono stati elaborati tenendo conto della scheda SUA-RD dell’anno precedente, degli esiti dei precedenti riesami e dell’esito del continuo monitoraggio delle attività svolte in Dipartimento che si concretizza nel censimento capillare delle pubblicazioni scientifiche dei gruppi di ricerca, nel censimento del dottorato, nel censimento dei progetti di ricerca e delle attività conto terzi, e infine delle attività di incentivazione alla ricerca per giovani ricercatori. I due rapporti sono strutturalmente identici, formati da paragrafi che a loro volta contengono quattro voci: lo stato dell’arte, i punti di forza, i punti di debolezza e infine le azioni migliorative.

Questa impostazione risulta molto efficace e agevola molto la consultazione del documento. E' dato ampio spazio alla descrizione degli obiettivi di breve periodo. Il rapporto di riesame si conclude con delle tabelle che permettono il confronto puntuale e immediato tra gli obiettivi dichiarati e i risultati ottenuti e con la conferma degli obiettivi di medio-lungo periodo e breve periodo.

6. Considerazioni conclusive

In conclusione, è stato portato avanti un fruttuoso percorso di interazione tra i componenti del Presidio di Qualità e della Commissione di esperti e i referenti dei dipartimenti che ha consentito, a parere degli scriventi, un miglioramento dei rapporti di riesame, con particolare riferimento alla rispondenza degli stessi alle linee guida. Si vuole menzionare lo spirito di cooperazione mostrato dai referenti dei dipartimenti, che hanno partecipato attivamente alle riunioni con dubbi e domande e che hanno chiesto, in diverse occasioni, incontri aggiuntivi. Purtroppo il lavoro di stesura del rapporto di riesame è stata in alcuni casi resa meno agevole a causa della presenza di schede SUA-RD non sempre definite in modo chiaro, sintetico ed efficace; in taluni casi i rapporti di riesame hanno consentito una revisione dell'originaria formulazione di alcuni punti critici della SUA-RD. Le prime versioni del rapporto di riesame contenevano in alcuni casi delle aree di miglioramento che possono essere riassunte come segue:

- Non completo accordo con alcuni punti delle linee guida
- Disallineamento tra SUA-RD e rapporto di riesame
- Definizione non molto precisa di obiettivi e/o indicatori e/o azioni e/o valori soglia e/o date di scadenza del monitoraggio.
- Non perfetto allineamento tra obiettivi e indicatori.
- Dati a supporto non sempre idonei
- Mancanza di confronto con dati precedenti
- Il campo "interventi correttivi e proposte" in diversi casi poteva essere curato meglio. A volte era lasciato vuoto o erano indicate azioni un po' vaghe.

Tutti i dipartimenti sono intervenuti sul rapporto di riesame alla luce delle osservazioni e dei suggerimenti dati dal Presidio di Qualità e dalla Commissione di esperti e in tutti i casi il rapporto di riesame è stato migliorato. Nei casi in cui la prima versione del rapporto mostrava maggiori criticità l'intervento di revisione ha prodotto un marcato miglioramento. Si auspica che una sempre maggiore interlocuzione con gli organi preposti alla AQ a livello di Ateneo possa contribuire a uniformare procedure, risultati e buone pratiche dei singoli Dipartimenti, riducendo ulteriormente le criticità residue.

La relazione di riesame si basa sul censimento, monitoraggio e verifica degli obiettivi della ricerca dipartimentale. Per maggiore chiarezza, l'analisi dovrebbe contenere

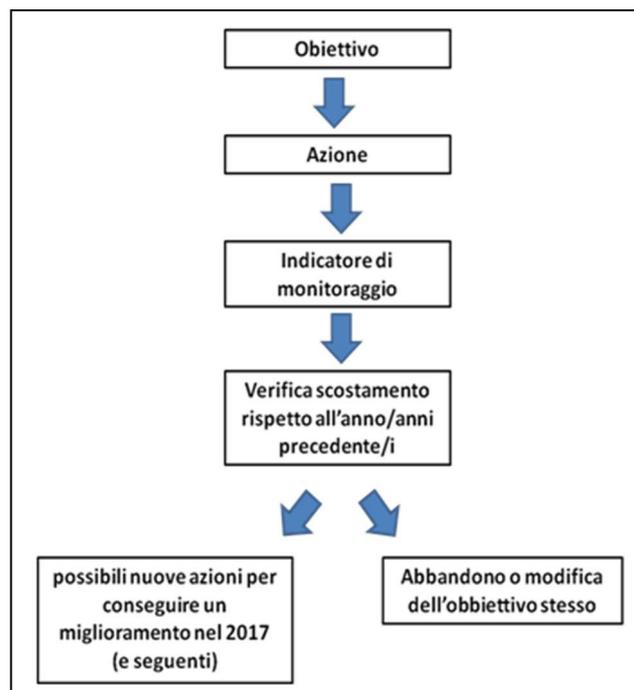
- i. una premessa nella quale si riportano anche gli obiettivi che erano stati condivisi da tutti i gruppi di ricerca del dipartimento e che erano indicati nel quadro A1 della SUA-RD 2013;
- ii. una lista delle azioni pensate a suo tempo, divise per obiettivo e con i relativi indicatori di monitoraggio.

Il riesame è quindi la verifica di "quanto è successo nell'anno precedente/i" e propone eventuali correttivi per approdare alla successiva SUA-RD (e.g. 2017) con un numero maggiore di punti di

riferimento e paletti fissati.

Il livello di dettaglio del riesame dovrebbe essere elevato in modo da presentare una analisi specifica per area e SSD che possa permettere, a chi la esegue, una corretta visione dello status quo così da estrapolare gli aspetti che rappresentano le criticità ancora in atto, i miglioramenti consolidati e quelli in via di consolidamento. Questa analisi di dettaglio permetterà di presentare gli interventi che garantiranno, qualora raggiunti, un miglioramento l'anno successivo.

Come già detto, le note esplicative di ANVUR recitano: "...il riesame dovrebbe essere redatto preferendo la sinteticità (rimandando a file allegati eventuale ulteriore documentazione) e rimarcando chiaramente i punti di forza e i punti di debolezza. Questi ultimi devono essere evidenziati in modo tale che siano identificate azioni di miglioramento chiare, ben definite ed effettivamente verificabili/misurabili nel riesame successivo." Sarà quindi necessario strutturare la relazione del riesame secondo il seguente schema



Per facilitare l'organizzazione del riesame e la lettura, si consiglia di usare, per ciascun indicatore, tabelle esplicative che consentano un'analisi dettagliata e rigorosa.

L'analisi dovrebbe basarsi sui seguenti punti:

1) verifica di una certa azione posta in essere dal dipartimento secondo quanto proposto nella precedente SUA-RD (o nota del riesame qualora ve ne fosse già uno) che prevede l'analisi di dettaglio dell'evoluzione degli indicatori di monitoraggio tra un anno e l'altro (e.g. numero di pubblicazioni di



articoli di ricerca su riviste nazionali e internazionali per SSD, area etc.);

2) messa in evidenza dei possibili punti di debolezza emersi dall'analisi dell'anno precedente;

3) successiva proposta di azioni migliorative, in dettaglio.

Inoltre sarebbero da evitare altre frasi conclusive che mettono in evidenza problemi strutturali comuni a tutti i dipartimenti di Ateneo in quanto lo spirito del riesame non è mettere in evidenza quello che non si è fatto per cause esterne, ma quello che si è fatto/non fatto/parzialmente fatto/in corso d'opera, in funzione delle risorse umane ed economiche presenti allo stato, grazie alle strategie promosse da ciascun dipartimento nella SUA-RD precedente e nel confronto con il riesame precedente. Una analisi di contesto che metta in evidenza come i fattori esterni (carenza FFR, TA, poche risorse per l'alta formazione etc.) possano avere influito sugli attuali risultati può essere accolta, senza però che questi aspetti diventino il "core" della relazione.

Da ultimo, in tutti i rapporti di riesame esaminati viene sottovalutata l'importanza della definizione e dell'uso di indicatori quantitativi, che risulta fondamentale per assicurare all'Ateneo il pieno accesso a una frazione significativa (20%) del Fondo di Finanziamento Ordinario. A partire dai prossimi due anni solari questa frazione sarà distribuita agli Atenei sulla base di indicatori scelti dal Ministero e dagli Atenei e sulla base di obiettivi (= valori di questi indicatori) che l'Ateneo dichiara di potere/volere raggiungere (DM 635/2016). E', quindi, importante che i Dipartimenti nelle loro attività di programmazione, monitoraggio e verifica utilizzino in futuro un adeguato sistema di indicatori quantitativi che consenta all'Ateneo di fare una programmazione adeguata per ottenere il massimo possibile delle risorse finanziarie disponibili.