



LINEE GUIDA PER LA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO STRATEGICO DEI DIPARTIMENTI PER IL QUADRIENNIO 2024-2027

Premessa

Le Linee Guida per l'elaborazione dei Piani strategici di Dipartimento 2024-2027 sono state predisposte dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) e approvate nella seduta del 22/01/2024 coerentemente con il nuovo modello AVA 3 sull'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio Universitari.

Un'importante novità introdotta nel modello AVA 3 è legata alla necessità di evidenziare una maggiore interazione tra le attività dell'Ateneo e quelle dei dipartimenti che sono i primari responsabili delle attività di alta formazione, di ricerca, di terza missione, impatto sociale e di attività istituzionali nel pieno rispetto della loro autonomia politica e amministrativa.



Piano Strategico di Dipartimento

Il dipartimento definisce la propria politica e strategia, su un orizzonte pluriennale, coerentemente con quella di Ateneo attraverso un programma complessivo e propri obiettivi orientati al miglioramento dell'alta formazione, ricerca, terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali, sulla base delle specifiche potenzialità e del proprio progetto culturale. Le azioni associate agli obiettivi devono essere identificate individuando anche gli indicatori per la misurazione dei risultati, preferibilmente a carattere quantitativo. I target degli indicatori, pur nel rispetto dell'autonomia dipartimentale, dovranno essere coerenti con quelli previsti a livello generale di Ateneo. Ogni dipartimento, quindi, effettuerà un monitoraggio periodico sull'efficacia della pianificazione attraverso l'analisi dei risultati conseguiti, mediante il riesame delle attività di programmazione strategica.

Riesame del Sistema di Governo del Dipartimento

Il dipartimento ai fini della definizione del piano strategico è tenuto a effettuare un'analisi dei risultati conseguiti nel triennio 2021/23 nell'ambito della didattica, ricerca e terza missione nonché nelle altre attività istituzionali, tenendo conto dei risultati dei riesami dipartimentali della ricerca e della terza missione (anni 2021 e 2022) e dei risultati delle azioni intraprese per la ricerca e la terza missione nel 2023. Nell'arco temporale del triennio, il dipartimento deve, inoltre, tenere conto delle autovalutazioni/valutazioni sulla didattica (vedasi relazioni delle CPDS, delibere di proposta dell'offerta formativa a partire dalle Relazioni su analisi delle criticità e azioni di miglioramento) e della programmazione dei corsi di dottorato di ricerca. Nel processo di autovalutazione, si devono considerare le risultanze del Riesame del Sistema di Assicurazione e del Riesame del Sistema di Governo di Ateneo approvati dagli organi di governo.

Il riesame del sistema di governo dipartimentale deve evidenziare i punti di forza e di debolezza e fare riferimento all'autovalutazione sui risultati della VQR, inclusa quella della VQR-mid term.

Al fine di facilitare il processo del riesame il PQA ha elaborato un format (allegato).

Analisi di Contesto

La premessa alla definizione degli obiettivi di pianificazione 2024-2027 consiste nell'analisi del contesto che valuti la situazione socio-economico e territoriale di riferimento nonché della propria organizzazione funzionale, tenendo anche conto delle potenziali interazioni e sinergie con i portatori di interesse. Una corretta analisi SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) permette di identificare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce.

I punti di forza e di debolezza interni sono da individuare attraverso il riesame del sistema di governo del dipartimento. Le opportunità e le minacce sono riferite a fattori esterni, in rapporto al contesto di riferimento, che condizionano sia in positivo sia in negativo le attività dipartimentali.

Su questa base i dipartimenti possono progettare le proprie politiche e strategie di qualità seguendo la logica PDCA (Plan-Do-Check-Act).

In accordo al modello AVA 3, il ciclo PDCA dei dipartimenti può essere strutturato come riportato nella seguente Tabella.



Azione	Definizione
PLAN (Pianificazione)	Visione e Missione. Definire una visione chiara, articolata e pubblica della politica di qualità, tenendo conto della pianificazione strategica dell'Ateneo, del contesto di riferimento, delle risorse disponibili e delle potenzialità di sviluppo dalla quale emerge la vocazione e il progetto culturale del dipartimento.
	Pianificazione strategica. Stabilire le linee di sviluppo, strategie e obiettivi a medio e lungo termine da cui appare il coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni.
	Coerenza degli obiettivi con le risorse disponibili. Assicurare che gli obiettivi proposti siano coerenti con le risorse disponibili (umane, finanziarie, strutturali, ecc.) e i risultati delle auto-valutazioni/valutazioni svolte.
DO (Attuazione)	Organizzazione funzionale. Garantire un'organizzazione efficiente per realizzare la strategia della politica di qualità (didattica, ricerca, terza missione/impatto sociale, altre attività istituzionali).
	Struttura organizzativa del dipartimento. Definire una programmazione del lavoro per il personale tecnico-amministrativo, con responsabilità e obiettivi coerenti con la pianificazione strategica.
	Collaborazione con i portatori d'interesse interni ed esterni. Stipulare accordi di collaborazione con attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati nazionali e internazionali del contesto di riferimento.
	Gestione e distribuzione delle risorse. Definire in maniera chiara criteri e modalità di distribuzione interna delle risorse economiche e del personale docente, in linea con la pianificazione strategica e le indicazioni dell'Ateneo.
	Aggiornamento professionale del personale docente, di ricerca e non docente. Promuovere, supportare e monitorare la partecipazione di personale docente, di ricerca e non docente a iniziative di formazione/aggiornamento.
	Sistema di Assicurazione della Qualità. Garantire un sistema di Assicurazione della Qualità adeguato e coerente con le linee guida dell'Ateneo che monitori l'attuazione del piano strategico di dipartimento.
CHECK (Monitoraggio)	Processi AQ-Monitoraggio e Riesame. Monitorare sistematicamente la pianificazione, i processi e i risultati delle missioni del Dipartimento, analizzando i problemi rilevati e le loro cause.
	Riesame periodico dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità. Sottoporre periodicamente a riesame interno il funzionamento dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità
ACT (Azione)	Processi AQ - Implementazione di azioni di miglioramento. Elaborare e attuare azioni di miglioramento basate sui risultati del monitoraggio e del riesame, verificando a loro volta l'efficacia di tali azioni.

Per quanto riguarda la fase della **pianificazione (PLAN)**, gli Aspetti da Considerare sono i seguenti:

- ✓ definire formalmente e rendere pubblica una propria visione chiara e articolata della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali coerentemente con la pianificazione strategica dell'Ateneo;
- ✓ dare evidenza del miglioramento delle tre missioni fondamentali: ricerca (miglioramento della VQR, di indicatori di produttività scientifica, ecc.), della didattica (miglioramento e innovazione dell'offerta formativa, formazione e aggiornamento dei docenti in ingresso e in servizio ecc.), della terza missione (investimento su iniziative con impatto sociale, trasferimento tecnologico, ecc.);
- ✓ tenere conto delle relazioni che intercorrono tra didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale, del contesto di riferimento, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico del territorio;
- ✓ coinvolgere gli osservatori privilegiati di cui al Riesame di Governo dell'Ateneo e i portatori di interesse interni (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo-bibliotecario) ed esterni all'Ateneo, che il Dipartimento, in propria autonomia, abbia identificato come rilevanti per lo sviluppo delle proprie missioni fondamentali;
- ✓ tenere conto delle risorse umane (docente e personale tecnico-amministrativo, bibliotecario), finanziarie, delle strutture e delle tecnologie disponibili;
- ✓ dare evidenza di accordi di collaborazione con gli attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati nazionali e internazionali;
- ✓ declinare la propria politica strategica identificando nell'ambito di una linea strategica



del piano strategico di Ateneo (PSA) obiettivi di breve, medio e lungo termine che devono essere sfidanti. Gli obiettivi possono condividere anche solo in parte quelli definiti nel PSA per la specificità e peculiarità di ciascun dipartimento. Il raggiungimento di ciascun obiettivo può essere perseguito associandovi una o più azioni da intraprendere alle quali sono associati indicatori, preferibilmente quantitativi e non troppo prudenziali, per misurare i risultati ottenuti e quindi il raggiungimento del target.

Per quanto riguarda la fase dell'**attuazione (DO)**, gli Aspetti da Considerare sono:

- ✓ dare evidenza delle risorse economiche per il finanziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione/impatto sociale delle risorse di personale docente;
- ✓ indicare eventuali incentivi e premialità per il personale docente;
- ✓ indicare eventuali incentivi e premialità per il personale tecnico-amministrativo, aggiuntivi a quelli definiti a livello di Ateneo con riferimento alla valutazione delle prestazioni;
- ✓ dare evidenza di risorse umane (professori e ricercatori e personale tecnico-amministrativo, bibliotecario strutturato e non strutturato), infrastrutturali per la didattica e la ricerca (aule, laboratori, sale studio, ecc.), risorse economiche (fondi per la didattica, la ricerca, la terza missione o altro) e servizi di supporto alle attività strategiche;
- ✓ dare evidenza della presenza di un supporto adeguato a professori, ricercatori, personale di ricerca, dottorandi e studenti per lo svolgimento delle loro attività;
- ✓ dare evidenza del coinvolgimento di docenti e tutor didattici a iniziative di formazione/aggiornamento didattico (uso di metodologie didattiche innovative, ecc.), anche in riferimento al Centro per l'innovazione e il miglioramento della didattica universitaria o altre organizzazioni e di formazione nella ricerca in linea con le attività di HRS4R: "Human Resources Strategy for Researchers Incorporating the Charter & Code;
- ✓ evidenziare la partecipazione del personale tecnico-amministrativo a iniziative di formazione/aggiornamento con particolare attenzione a quelle organizzate dall'Ateneo, anche in riferimento al Centro per l'innovazione e il miglioramento della didattica universitaria o altre iniziative;
- ✓ descrivere l'organizzazione della struttura organizzativa del dipartimento e dei ruoli ed evidenziare la programmazione del lavoro del personale tecnico-amministrativo, corredata da responsabilità e obiettivi facendo riferimento anche al lavoro agile;
- ✓ dare evidenza del sistema di governo di dipartimento che attua il PSA (costituito da direttore, direttore vicario, delegati, giunta, commissioni AQ, CPDS e altre commissioni ove costituite).

Per quanto riguarda la fase del **monitoraggio (CHECK)**, gli Aspetti da Considerare sono:

- ✓ effettuare con periodicità annuale e pluriennale, secondo le indicazioni del PQA, il riesame del piano strategico (didattica, ricerca, terza missione, altre attività istituzionali);
- ✓ monitorare i processi e i risultati conseguiti delle proprie missioni analizzando i



problemi e le loro cause ed elaborare opportune azioni correttive, di cui deve essere successivamente verificata l'efficacia. I dipartimenti possono attingere ai dati disponibili sul cruscotto di Ateneo;

- ✓ elaborare (direttore con il supporto di gruppi AQ della didattica, ricerca e terza missione) e approvare in consiglio di dipartimento il riesame del sistema di governo del dipartimento al fine di consentire il monitoraggio da parte del PQA e la verifica da parte del Nucleo di valutazione (NdV) sull'efficacia del piano strategico dipartimentale funzionali al riesame del sistema di AQ e al riesame del sistema di governo dell'Ateneo;
- ✓ inviare i risultati al PQA e al NdV che per le proprie competenze e ruoli diffonderanno i risultati ai responsabili della gestione nei processi di qualità (Rettore, Direttore Generale, Senato Accademico, Consiglio di amministrazione, prorettori, ecc.) per le opportune determinazioni.

Per quanto riguarda la fase **dell'azione (ACT)**,” gli Aspetti da Considerare sono:

- ✓ individuare le azioni da intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi basate sui risultati del monitoraggio e del riesame del sistema di governo del dipartimento;
- ✓ verificare l'efficacia delle azioni attraverso la misurazione dei risultati delle azioni con gli indicatori stabiliti;
- ✓ inviare i risultati al PQA e al NdV che per le proprie competenze e ruoli diffonderanno i risultati ai responsabili della gestione nei processi di qualità (Rettore, Direttore Generale, Senato Accademico, Consiglio di amministrazione, prorettori, ecc.) per le opportune determinazioni.

I dipartimenti dell'Area Medica possono fare riferimento alla Scuola di Medicina e Chirurgia, ove interessata, esplicitando i livelli di responsabilità delle due strutture.

Processo di Approvazione del Documento Strategico

L'approvazione del piano strategico del dipartimento avverrà secondo le modalità previste dagli Organi di Governo in accordo al processo di Assicurazione della Qualità in cui il PQA sarà chiamato a fornire una valutazione metodologica dell'impostazione adottata ed eventuali suggerimenti migliorativi.

Struttura del Piano Strategico di Dipartimento – Indicazioni Operative

Le linee strategiche definite dal Dipartimento devono trovare corrispondenza nelle linee strategiche dell'Ateneo. Pertanto, obiettivi e conseguenti azioni, indicatori e target riconducibili alle politiche dipartimentali devono essere individuati a partire da quelli presenti nel piano strategico di Ateneo. È evidente che per la specificità e la vocazione culturale di ciascun dipartimento anche solo parte degli obiettivi di Ateneo potrebbero essere condivisi dal Dipartimento.



Di seguito la struttura del piano strategico dipartimentale.

Visione e Missione

(lunghezza consigliata: max 700 parole)

Principali Risultati del Riesame del Sistema di Governo Dipartimentale

(lunghezza consigliata: max 500 parole)

Il documento completo può essere citato facendo riferimento a un link dipartimentale.

Analisi di Contesto

(lunghezza consigliata: max 500 parole)

Linee di Sviluppo Strategico del Dipartimento

(lunghezza consigliata: max 2000 parole)

Le linee strategiche devono corrispondere a quelle definite nel Piano Strategico di Ateneo e così strutturate:

Linea strategica

Descrizione

Obiettivo/i

Responsabilità politica e amministrativa

Azione/i

Indicatori e Target

Legami con Agenda 2030

Missione PNRR

Sostenibilità del Programma Strategico Dipartimentale

(lunghezza consigliata: max 1000 parole)

Questa sezione deve evidenziare la sostenibilità dell'attuazione del piano strategico dipartimentale (organizzazione funzionale) sulla base delle risorse umane (docenti, soggetti di ricerca, personale TA), economiche, infrastrutturali, ecc., dell'aggiornamento professionale di tutti i componenti del dipartimento, del coinvolgimento dei portatori di interesse.

Essa deve essere costituita dalle seguenti sottosezioni:

- *Organizzazione del dipartimento*
- *Gestione e distribuzione delle risorse*

Sistema AQ del Dipartimento

(lunghezza consigliata: max 500 parole)



Fare riferimento a un documento descrittivo del sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento (link sul sito web dipartimentale aggiornato) dal quale si evince che:

- il dipartimento dispone di un sistema di Assicurazione della Qualità adeguato e coerente con le indicazioni e le linee guida elaborate dal PQA di Ateneo;
- il funzionamento dell'organizzazione e del sistema AQ del dipartimento è periodicamente sottoposto a riesame interno.

Dimensione del documento

Il Piano deve essere contenuto entro le 16/20 pagine, equivalenti a un numero massimo di parole di ca. 5000, tabelle escluse. Si suggerisce di fare riferimento ai link del sito web del dipartimento per fare riferimento a documenti o altro.