



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

PRESIDIO DELLA QUALITÀ
DI ATENEIO

Linee guida per la pianificazione strategica di Dipartimento 2025-2027

Approvate dal Presidio della Qualità di Ateneo nella riunione del 29.05.2024.
Iter OOAA di giugno 2024: parere favorevole del Senato Accademico del 18.06.2024; approvazione
dal Consiglio di Amministrazione del 25.06.2024.

Premessa

Le **Linee guida per la pianificazione strategica di Dipartimento 2025-2027** sono state predisposte dal Settore Qualità e Valutazione dell'Area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione (APPC) e dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) in coerenza con quanto previsto dal Modello di Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio Universitari, con particolare riferimento ai requisiti di Assicurazione della Qualità (AQ) dei Dipartimenti (AVA3 – ANVUR).

In accordo con le note ANVUR del modello AVA3 che indicano nell'ambito E.DIP - "Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti" che *"per documenti di pianificazione strategica e operativa si intendono la SUA-RD/TM o altri documenti di pianificazione strategica adottati dall'Ateneo in sostituzione della SUA-RD/TM"*, il Presidio della Qualità ha inteso sostituire la Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) con due documenti: i Piani Strategici Triennali e i Riesami annuali di Dipartimento. Inoltre, a seguito della revisione dello Statuto di Ateneo (pubblicato in G.U. Serie Generale n. 50 del 29/02/2024), all'art. 18 comma 2 lettera a) viene specificato che i Dipartimenti devono dotarsi di un Piano Strategico pluriennale in coerenza con il Piano Strategico pluriennale di Ateneo.

L'obiettivo delle presenti linee guida è quello di illustrare il processo di pianificazione strategica triennale di Dipartimento con particolare riferimento alla programmazione delle fasi e la sua integrazione con il processo di autovalutazione annuale e fornire indicazioni sul sistema AQ dei Dipartimenti.

Alle linee guida è allegato il **modello di Piano Strategico di Dipartimento 2025-2027** che i Dipartimenti dovranno utilizzare, in cui sono presenti indicazioni e domande guida oltre alla documentazione di riferimento da utilizzare per la compilazione delle varie sezioni. Per ogni sezione, se pertinente, è indicato anche il punto di attenzione del modello AVA3 corrispondente.

A sostegno del processo, inoltre, APPC e il PQA hanno programmato da maggio a settembre 2024 un **percorso di formazione**, rivolto alle governance dipartimentali, dal titolo "La pianificazione strategica dei Dipartimenti", con l'obiettivo di favorire la conoscenza del processo di pianificazione strategica di Ateneo, con riguardo alla documentazione e agli strumenti, per contribuire allo sviluppo di competenze utili alla pianificazione strategica dipartimentale.

Sommario

1. Il processo di pianificazione strategica dipartimentale	3
1.1 Struttura del Piano Strategico di Dipartimento.....	3
1.2 Programmazione delle fasi di processo.....	4
2. Sistema di assicurazione della qualità del Dipartimento	5
Allegato - MODELLO PIANO STRATEGICO DI DIPARTIMENTO	7
1. Visione e Missione	9
2. Il Dipartimento in cifre	11
3. Contesto e ambiti di attività	12
4. Linee di indirizzo strategico.....	14
5. Sistema di gestione	20

1. Il processo di pianificazione strategica dipartimentale

Nel 2022 i Dipartimenti hanno definito i propri obiettivi strategici per il sessennio 22-27, in relazione alla durata e agli obiettivi del [Piano Strategico di Ateneo 22-27](#), declinandoli all'interno della SUA-RD 2022. Ogni Dipartimento ha poi condotto un primo monitoraggio degli obiettivi nel corso del ciclo di autovalutazione 2023, riportandone gli esiti all'interno della documentazione della SUA-RD 2023.

La riflessione avviata dal PQA a seguito della pubblicazione del modello AVA3 di ANVUR è quella di condurre i Dipartimenti verso una più sistemica e olistica individuazione delle proprie linee strategiche per gli ambiti del Piano Strategico di Ateneo (Didattica e Comunità studentesca, Ricerca, Persone e Società), partendo dagli obiettivi già individuati. Il PQA, nella strutturazione del processo, ha inoltre tenuto conto del rinnovo della maggior parte delle governance dipartimentali a maggio 2024 e della conclusione a fine 2024 del primo triennio di validità degli obiettivi. Per questo motivo i Dipartimenti potranno ridefinire le proprie linee strategiche e di conseguenza, se necessario, revisionare gli obiettivi 22-27 a seguito del monitoraggio che verrà condotto nel riesame dipartimentale annuale 2024.

I processi di pianificazione triennale e di autovalutazione annuale (per il quale sono state predisposte sempre da APPC e dal PQA specifiche linee guida) nel corso del 2024 si svilupperanno quindi in parallelo, alimentandosi vicendevolmente. Le audizioni dei Dipartimenti alla presenza di diversi attori istituzionali (Consiglio di Amministrazione, governance di Ateneo, PQA e Nucleo di Valutazione) rappresentano oramai una prassi consolidata negli anni per la verifica delle politiche e delle strategie Dipartimentali su Ricerca, Didattica e Terza Missione/Impatto Sociale. Per il 2024 le audizioni si svolgeranno tra ottobre e novembre, rappresentando di fatto un momento di sintesi tra i due processi (pianificazione e autovalutazione) utile ai Dipartimenti per il confronto sul monitoraggio degli obiettivi e la loro eventuale revisione in vista del consolidamento del proprio Piano Strategico.

La redazione di un Piano Strategico dipartimentale è anche un utile strumento di supporto alla fase di preparazione alla visita di accreditamento ANVUR, in programma per il 2025.

1.1 Struttura del Piano Strategico di Dipartimento

Il Piano Strategico di Dipartimento ha lo scopo di presentare a tutti i portatori di interesse interni ed esterni la visione e la missione del Dipartimento, le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici dipartimentali per il triennio 25-27, in coerenza con gli ambiti e gli obiettivi del [Piano Strategico di Ateneo 22-27](#) e con lo specifico progetto culturale che caratterizza ogni dipartimento. Il Piano Strategico illustra anche i principali elementi di contesto che hanno guidato il Dipartimento nel processo e una descrizione del sistema di gestione dipartimentale.

La macro-struttura del documento intende suggerire ai Dipartimenti una logica di approccio al processo per fasi:

- 1) Individuare *cosa* il Dipartimento vuole essere (**visione**) e *come* il Dipartimento vuole realizzare la visione attraverso azioni concrete (**missione**).
- 2) Analizzare il contesto di riferimento identificando i **punti di forza e di debolezza interni e le opportunità e minacce esterne al Dipartimento**. È auspicabile che il Dipartimento utilizzi il risultato dell'esercizio VQR 2015-2019 e anche le linee guida e il bando della VQR 2020-2024 per identificare i punti di forza e gli ambiti di miglioramento della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze.

- 3) Definire la propria **strategia generale per l'orizzonte temporale 2025-2027** per i 4 ambiti del Piano Strategico di Ateneo (Didattica e servizi agli studenti, Ricerca, Persone e Società), illustrando qualitativamente gli obiettivi strategici, motivandone la scelta in relazione all'analisi di contesto condotta al punto precedente.
- 4) Definire **per ogni obiettivo 25-27, azioni pluriennali** a cui collegare **indicatori** a medio e lungo termine con i rispettivi **valori di riferimento** e i **target** da raggiungere nel triennio, nonché le **risorse** (umane, finanziarie e strutturali) connesse.
- 5) Assicurare un adeguato **sistema di gestione** attraverso la strutturazione di un solido sistema di deleghe e commissioni che si occupi anche di garantire l'assicurazione della qualità per didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale e la definizione di criteri e modalità di distribuzione interna delle risorse (umane, economiche e infrastrutturali), inclusi eventuali incentivi e premialità.

Visione e Missione	Il Dipartimento in cifre	Contesto e ambiti di attività	Linee di sviluppo strategico	Sistema di gestione
<ul style="list-style-type: none"> • Visione: prospettiva esterna e futura • Missione: prospettiva interna che tempera un fine 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione e studenti • Ricerca • Terza missione/Impatto sociale • Persone e Organizzazione • Strutture e Infrastrutture 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi S.W.O.T. • Descrizione generale del Dipartimento (ambiti di ricerca e terza missione, offerta formativa) • Partnership, accordi e collaborazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione delle linee dip per ambiti del PS di Ateneo • Per ciascun ambito: revisione obiettivi 22-27 (di Ateneo o di Dip.) completi di azioni, indicatori, target e risorse 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di governo e di AQ del Dipartimento • Criteri per la distribuzione delle risorse • Criteri per incentivi e premialità

Il modello di Piano Strategico del Dipartimento, allegato alle presenti linee guida, riporta indicazioni, documentazione di riferimento e domande guida per la redazione di ogni singola sezione.

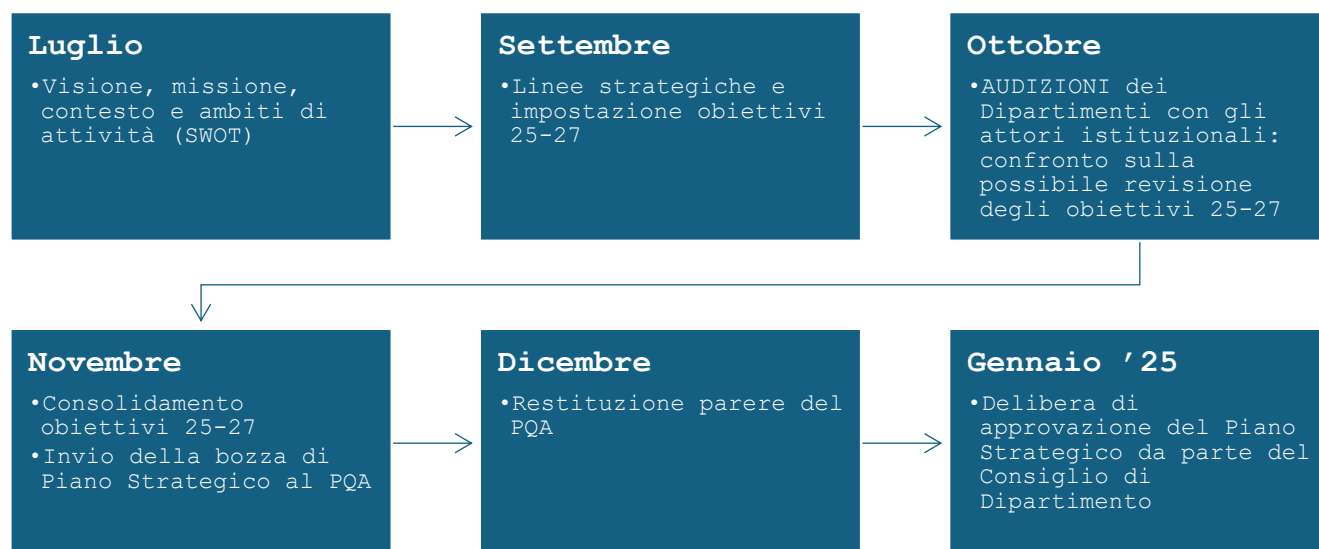
1.2 Programmazione delle fasi di processo

La programmazione delle fasi del processo di pianificazione, riportata in questo paragrafo, si sviluppa a partire da luglio 2024 per concludersi con l'approvazione dei Piani Strategici nei Consigli di Dipartimento a gennaio 2025. Inoltre, ai sensi dell'art.18 comma 2 lettera a) dello Statuto di Ateneo, i Piani Strategici di Dipartimento devono essere approvati dal Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico.

L'Ateneo potrà tenere conto, in logica bottom-up, dell'esito del processo dipartimentale per la revisione del Piano Strategico di Ateneo previsto a giugno 2025, che potrà portare a modifiche degli indicatori e dei rispettivi target degli obiettivi di Ateneo. I Dipartimenti a loro volta dovranno tenere conto, in logica top-down, dell'eventuale revisione del Piano Strategico di Ateneo per apportare correzioni al proprio piano dipartimentale, se necessarie, anche in seguito al monitoraggio degli obiettivi nel ciclo di autovalutazione 2025.

Per i **Dipartimenti Eccellenti** il sistema AVA3 indica per la pianificazione strategica un orizzonte temporale di 5 anni. Considerando l'ultima tornata di finanziamenti del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) per il quinquennio 23-27, tale ciclo di pianificazione strategica dipartimentale 25-27 risulta comunque allineato anche al ciclo della pianificazione dei Dipartimenti Eccellenti.

Il PQA supervisionerà il processo e dovrà ricevere una bozza del Piano strategico di Dipartimento entro novembre per una valutazione metodologica dell'impostazione adottata ed eventuali suggerimenti migliorativi.



2. Sistema di assicurazione della qualità del Dipartimento

La L. 240/2010 ha attribuito ai Dipartimenti la piena responsabilità delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale. Per questa ragione le procedure di accreditamento ANVUR degli Atenei stabiliscono la responsabilità dei Dipartimenti sia dell'AQ dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato ad esso afferenti sia dell'AQ delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale. I Dipartimenti dispongono di autonomia organizzativa e amministrativa e definiscono l'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate, ferma restando la coerenza con criteri generali indicati nei documenti di Ateneo.

Lo statuto recentemente revisionato prevede l'individuazione da parte del Direttore di Dipartimento di almeno tre Delegati per agli ambiti principali: Didattica, Ricerca e Terza missione.

Il Presidio pertanto individua questi tre Delegati come i principali referenti per le attività connesse con l'Assicurazione della Qualità (AQ) del Dipartimento e raccomanda a ogni Dipartimento di dotarsi di una **Commissione AQ di Dipartimento** con il compito di presidiare le attività inerenti i processi di pianificazione e autovalutazione dipartimentale, redigere la documentazione a supporto e curarne la restituzione in Consiglio di Dipartimento.

Il PQA raccomanda che la **composizione** della Commissione AQ di Dipartimento preveda tra i componenti docenti almeno la presenza del Direttore, dei tre Delegati (didattica, ricerca e terza

missione) e del Presidente della Commissione Paritetica, qualora non sia il Delegato per la didattica. Si suggerisce che del gruppo faccia parte almeno un rappresentante degli studenti presente in Consiglio di Dipartimento per i pareri in materia di didattica. Inoltre, per garantire un **adeguato coordinamento tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa** di Dipartimento è necessario che sia presente nella Commissione anche il Responsabile amministrativo-gestionale (cosiddetto RAGD) e, se presenti, anche il **Coordinatore gestionale dei laboratori di Dipartimento** e il **Responsabile gestionale di biblioteca dipartimentale**.

La Commissione AQ di Dipartimento costituisce l'interlocutore privilegiato a cui il PQA si rivolge per supportare i processi di assicurazione della qualità dipartimentale.

Allegato - MODELLO PIANO STRATEGICO DI DIPARTIMENTO

<COPERTINA>¹

DIPARTIMENTO DI <denominazione>

PIANO STRATEGICO 2025-2027

Approvato con delibera del Consiglio di Dipartimento del XX/XX/XXXX.

¹APPC curerà la grafica dei Piani Strategici per la pubblicazione sui siti web di Dipartimento

Introduzione (a cura dell'Ateneo)

Il Piano Strategico di Dipartimento ha lo scopo di presentare la visione e la missione del Dipartimento, le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici dipartimentali per il triennio 25-27 in coerenza con gli ambiti e gli obiettivi del [Piano Strategico di Ateneo 22-27](#). All'interno del Piano sono contenuti anche i principali elementi di contesto che hanno guidato il Dipartimento nel processo di pianificazione strategica e una descrizione del sistema di gestione dipartimentale.

Il Piano Strategico di Dipartimento 25-27 è redatto a valle di un primo triennio di monitoraggio degli obiettivi che il Dipartimento ha definito nell'ottobre del 2022 per il sessennio 22-27, in relazione alla durata del Piano Strategico di Ateneo 22-27.

A conclusione del primo triennio, dopo la pubblicazione del modello AVA3 di ANVUR (a marzo 2023) e dopo il rinnovo della maggior parte delle governance dipartimentali (a maggio 2024), i Dipartimenti possono ridefinire le proprie linee strategiche per il prossimo triennio e di conseguenza, se necessario, revisionare gli obiettivi 22-27 in un'ottica più organica e strutturata.

Per i Dipartimenti Eccellenti il sistema AVA3 indica un orizzonte temporale di 5 anni per la pianificazione strategica. Considerando l'ultima tornata di finanziamenti del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) per il quinquennio 23-27, questo ciclo di pianificazione strategica dipartimentale 25-27 è allineato anche al ciclo della pianificazione dei Dipartimenti eccellenti.

Il Presidio della Qualità e l'area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione (APPC) hanno stilato apposite linee guida per il supporto al processo di pianificazione strategica dipartimentale e fornito un modello di Piano Strategico di Dipartimento con indicazioni e riferimenti documentali per la redazione.

Si precisa infine che dal 2024 la Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) è sostituita dai Piani Strategici e dai Riesami annuali dei Dipartimenti, in accordo con le note ANVUR del modello AVA3 che indicano nell'ambito E.DIP - "Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti" che *"per documenti di pianificazione strategica e operativa si intendono la SUA-RD/TM o altri documenti di pianificazione strategica adottati dall'Ateneo in sostituzione della SUA-RD/TM"*.

Il processo di pianificazione dei Dipartimenti è monitorato annualmente attraverso l'autovalutazione dipartimentale, con la compilazione di un Riesame annuale (prima contenuto all'interno della SUA-RD) in cui sono monitorati anche gli obiettivi strategici, e le audizioni dei Dipartimenti presso il Consiglio di Amministrazione, la governance e il Presidio della Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione.

Sommario

1. Visione e Missione.....	9
2. Il Dipartimento in cifre.....	11
3. Contesto e ambiti di attività	12
4. Linee di indirizzo strategico	14
5. Sistema di gestione.....	20

1. Visione e Missione

NOTE per la compilazione

Visione e missione, pur essendo saldamente legate tra loro, restano due concetti distinti. Ciò che le accomuna è il fatto di costituire entrambe una **dichiarazione d'intenti**, in cui la visione esprime la volontà di raggiungere determinati obiettivi e la missione esplicita le modalità in cui farlo. Quindi possiamo dire che **la visione rappresenta cosa il Dipartimento vuole essere, la missione come il Dipartimento vuole realizzare la visione attraverso azioni concrete**. Successivamente vengono poi declinate le linee strategiche sugli ambiti del Piano Strategico di Ateneo: Didattica e servizi agli studenti, Ricerca, Persone e Società.

La **visione** rappresenta ciò che guida le attività del Dipartimento e la direzione che il Dipartimento vuole intraprendere. Una sorta di meta finale, dunque, che proietta il Dipartimento nel *futuro*. La visione definisce gli obiettivi principali di lungo periodo, si basa sui *valori* del Dipartimento e definisce il ruolo del Dipartimento nel più ampio contesto sociale, culturale e economico.

La **missione** definisce cosa fa il Dipartimento e il motivo per cui opera. La formulazione della missione anche se avviene in termini qualitativi non deve essere eccessivamente generica in quanto deve tenere conto delle caratteristiche distintive del Dipartimento, sulla base delle quali si basa il confronto competitivo con Dipartimenti analoghi presso altri atenei. Per i Dipartimenti Eccellenti 23-27 fare riferimento anche all'ambito di ricerca o al progetto di sviluppo per il quale si è ricevuto il finanziamento.

La descrizione della visione e della missione può essere accompagnata da un breve messaggio del Direttore di Dipartimento.

Documentazione di riferimento:

- [Il Piano strategico di Ateneo 22-27: principi e dimensioni](#)
- [Il documento "Politica per la Qualità di Ateneo"](#)
- [AVA3 - E.DIP.1.1: "Il Dipartimento ha definito formalmente una propria **visione**, chiara, articolata e pubblica, della **qualità della didattica**, della **ricerca** e della **terza missione/impatto sociale** con riferimento al complesso delle **relazioni fra queste** e tenendo conto della **pianificazione strategica di Ateneo**, del **contesto di riferimento**, delle **competenze e risorse disponibili**, delle proprie **potenzialità di sviluppo** e delle **ricadute** nel contesto sociale, culturale ed economico."](#)
- [Il documento "Politica per l'assicurazione della qualità", quadro B2 della SUA-RD 2023, consultabile nella pagina "Qualità della ricerca e della didattica" del sito del Dipartimento](#)

(eventuale) Messaggio del Direttore di Dipartimento

(massimo 200 parole)

Visione

(massimo 500 parole)

Domande guida:

- *Qual è lo scopo del Dipartimento nel contesto sociale, culturale e economico?*
- *Che tipo di contributo il Dipartimento vuole fornire al miglioramento della società e attraverso quali valori?*
- *Quali sono gli obiettivi a lungo termine che il Dipartimento si prefissa di realizzare, anche in relazione ai principi espressi nel Piano Strategico di Ateneo e ai principi guida per la qualità espressi nel documento Politica per la Qualità di Ateneo?*

Missione

(massimo 500 parole)

Domande guida:

- *Qual è l'identità del Dipartimento, anche in riferimento alla dimensione multicampus dell'Ateneo?*
- *Quali sono i portatori di interesse a cui si rivolge?*
- *In che modo, attraverso quali azioni concrete e con quali risorse, il Dipartimento intende perseguire gli obiettivi espressi nella visione?*
- *Quali risultati il Dipartimento vuole ottenere nell'arco temporale del piano strategico, triennio 25-27?*

2. Il Dipartimento in cifre

NOTE

Si tratta di una sezione schematica che verrà realizzata dagli uffici di Ateneo e che riporterà i “numeri” del Dipartimento rispetto ai seguenti ambiti:

- Formazione e studenti
 - Ricerca
 - Terza missione/Impatto sociale
 - Persone e Organizzazione
 - Strutture e Infrastrutture
-

3. Contesto e ambiti di attività

NOTE per la compilazione

Per la definizione delle linee strategiche 25-27 e relativi obiettivi la premessa consiste nell'**identificazione e nell'analisi dei punti di forza e di debolezza interni e delle opportunità e minacce esterne al Dipartimento.**

I punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weaknesses*) interni devono essere logicamente connessi all'analisi degli obiettivi strategici del Dipartimento 22-27 presente nel Riesame di Dipartimento 2024. Le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) sono riferite a fattori esterni potenzialmente in grado di esercitare conseguenze, sia positive sia negative, sulle attività del Dipartimento.

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tiene in considerazione tutti gli ambiti del Piano Strategico di Ateneo: Didattica e servizi agli studenti, Ricerca, Persone e Società.

Per la descrizione degli **ambiti di attività del Dipartimento** si intende una descrizione generale e sintetica dei **principali e attuali** ambiti di attività riguardanti la ricerca, la didattica (comprendendo tutti i cicli dell'offerta formativa) e terza missione/impatto sociale. Inoltre, il Dipartimento indica e motiva se la dotazione di personale, dei servizi a supporto, delle strutture e delle attrezzature è adeguata allo svolgimento delle sue funzioni e attività.

La descrizione degli attuali ambiti di attività è il punto di partenza per la definizione delle linee di indirizzo strategiche per il triennio 25-27 indicate nel capitolo successivo.

Documentazione di riferimento:

- *Sezioni del sito web di Dipartimento: "Ricerca", "Didattica", "Con Società e Impresa"*
- *Il Riesame annuale del Dipartimento 2024: analisi degli obiettivi strategici 2024, analisi dati del Rapporto Annuale del Dipartimento (RAD), analisi dei dati relativi alla VQR*
- [AVA3. E.DIP](#)
 - *1.3: Il Dipartimento, per la realizzazione delle proprie politiche e strategie di formazione, ricerca, innovazione e sviluppo sociale, stipula accordi di collaborazione con gli attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento e ne monitora costantemente i risultati.*
 - *4: Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale*

Analisi SWOT

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p><i>Domande guida</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>In quali ambiti della Didattica, Ricerca e Terza missione, il Dipartimento eccelle, anche rispetto agli indicatori del Piano strategico di Ateneo?</i>• <i>Quali risorse chiave abbiamo negli ambiti della Didattica, Ricerca e Terza missione?</i>	<p><i>Domande guida</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>In quali ambiti della Didattica, Ricerca e Terza missione, il Dipartimento ha difficoltà nel raggiungere il target medio di Ateneo?</i>• <i>Quali risorse mancano al Dipartimento per raggiungere i target prefissati negli ambiti della Didattica, Ricerca e Terza missione?</i>

OPPORTUNITA'	MINACCE
<p><i>Domande guida</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quali collaborazioni, innovazioni e cambiamenti potrebbero contribuire a sviluppare le strategie del Dipartimento?</i> • <i>Quali possibili cambiamenti normativi a livello nazionale potrebbero aiutare a sviluppare delle attività del Dipartimento?</i> • <i>Quali modi alternativi potrebbero essere utilizzati per reperire risorse utili per il Dipartimento?</i> 	<p><i>Domande guida</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quali sono i Dipartimenti presso gli altri Atenei principali competitor?</i> • <i>Quali possibili cambiamenti normativi a livello nazionale potrebbero ostacolare le attività del Dipartimento?</i> • <i>Quali fattori socio-economico-culturali potrebbero penalizzare il Dipartimento?</i> • <i>Quali risorse chiave potrebbero venire meno?</i>

Descrizione dei principali ambiti di attività

(massimo 1000 parole)

Domande guida:

- *Quali sono le attuali aree generali della ricerca e della terza missione/impatto sociale del Dipartimento?*
- *Quali sono gli attuali ambiti generali in cui si articola l'offerta formativa di I, II e III ciclo?*
- *La dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca risulta attualmente adeguata?*
- *Quali accordi di collaborazione con attori economico, sociali e culturali, sia pubblici sia privati, il Dipartimento ha stipulato per la realizzazione delle attuali attività?*

4. Linee di indirizzo strategico

NOTE per la compilazione

Il Dipartimento definisce la propria **strategia generale per l'orizzonte temporale 25-27** per i 4 ambiti del Piano Strategico di Ateneo: DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI, RICERCA, PERSONE, SOCIETÀ.

La descrizione delle linee strategiche **illustra qualitativamente gli obiettivi strategici**, ne motiva la scelta e deve essere **logicamente connessa con l'analisi di contesto (SWOT)**.

Come riportato nell'introduzione, passato il primo triennio, il Dipartimento può apportare anche significative modifiche agli obiettivi strategici 22-27 (eliminazione, inserimento, modifica indicatori e/o target). La riflessione, pertanto, si sviluppa dall'**esito dell'analisi condotta sugli obiettivi 22-27 nel Riesame annuale** del Dipartimento 2024 e dall'**esito del confronto con gli attori istituzionali durante le audizioni dipartimentali 2024**. Nell'analisi riportata nel Riesame annuale il Dipartimento fornisce anche le motivazioni all'eventuale revisione degli obiettivi, che non deve essere riportata nel presente documento.

Nella descrizione delle **linee strategiche per ogni ambito** il Dipartimento deve fare emergere:

- se vi è stato un coinvolgimento delle parti interessate sia interne sia esterne al Dipartimento;
- la coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, anche citando espliciti obiettivi e rimandando ai link di dettaglio nel sito web dedicato;
- i punti di convergenza tra didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale;
- gli aspetti legati all'Assicurazione della Qualità come dimensione trasversale.

Per ogni ambito il Dipartimento può riportare **un massimo di 5 obiettivi strategici** corredati da **attività, responsabilità, risorse** (umane/finanziarie/strutturali) e **indicatori con i rispettivi valori di riferimento e target**. Per ogni obiettivo deve essere replicata la tabella di esempio. Gli obiettivi devono seguire la logica S.M.A.R.T., ovvero essere: specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, definiti nel tempo. Per ogni obiettivo dipartimentale deve essere evidente la connessione con gli obiettivi e con gli indicatori del Piano Strategico di Ateneo.

Documentazione di riferimento:

- *Il Piano strategico di Ateneo 22-27: principi e dimensioni*
- *AVA3 - E.DIP 1.4: Gli obiettivi proposti sono plausibili e coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo, con le risorse di personale docente e tecnico-amministrativo, economiche, di conoscenze, strutturali e tecnologiche disponibili, con i risultati della VQR, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, i contenuti della SUA-RD e con i risultati di eventuali altre iniziative di valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo e dal Dipartimento.*
- *Il documento "Obiettivi 2022-2027", quadro A1 della SUA-RD 2023 (o della SUA-RD 2022, per chi non avesse fatto modifiche) e il documento "Riesame - primo monitoraggio obiettivi 2022-27" della SUA-RD 2023, consultabile nella pagina "Qualità della ricerca e della didattica" del sito del Dipartimento.*
- *Il Riesame annuale del Dipartimento 2024: analisi degli obiettivi strategici 2024, esito dell'audizione del Dipartimento, esito dell'autovalutazione dei Corsi di Studio, esito dell'autovalutazione dei Corsi di Dottorato.*
- *"Politiche di ateneo e programmazione dell'offerta formativa 2023-2027. Aggiornamento a.a. 2025/26", Senato Accademico del 23/01/2024, Consiglio di Amministrazione del 30/01/2024*

Didattica e servizi agli studenti

(massimo 400 parole)

Domande guida:

- *Le linee strategiche sono coerenti con la pianificazione di Ateneo e concorrono al miglioramento della qualità della didattica sui tre cicli dell'offerta formativa (I, II e III ciclo)? Inoltre, ottemperano il giusto equilibrio tra necessità di innovare e necessità di sostenere con risorse adeguate le scelte di innovazione?*
- *Il Dipartimento si è confrontato con i portatori di interesse esterni per valutare le linee strategiche di indirizzo dell'offerta formativa?*
- *Le linee di sviluppo dell'offerta formativa, compresa l'eventuale riprogettazione dei Corsi di Studio esistenti e l'istituzione di nuovi Corsi di Studio nel triennio, sono basate su una coerente valutazione delle risorse disponibili?*
- *Sono stati individuati i docenti di riferimento per il sostegno e lo sviluppo dell'offerta formativa nel triennio?*
- *Per la definizione delle linee di sviluppo dell'offerta formativa si è tenuto conto degli impegni nei confronti degli altri Dipartimenti per gli aspetti comuni dell'offerta formativa, secondo quanto concordato nelle Commissioni interdipartimentali per la didattica?*
- *Se il Dipartimento ha sede su più Campus: le linee strategiche sono sviluppate in un'ottica di diversificazione sul territorio, in sinergia con gli ambiti di ricerca e terza missione e il contesto sociale e economico che caratterizza la sede?*
- *In che modo il Dipartimento intende contribuire al rafforzamento della dimensione internazionale della didattica dell'Ateneo?*
- *Gli obiettivi sono chiaramente riconducibili ad una dimensione dipartimentale (non fanno quindi riferimento ad obiettivi specifici definiti dai Corsi di Studio)?*

OBIETTIVO DIPARTIMENTALE D.<NUMERO>	<descrizione obiettivo>	Obiettivo PSA	Ambito PSA
		<numero>	DIDATTICA
AZIONI E RESPONSABILITÀ	<elencare le azioni e relative responsabilità con le quali si intende raggiungere l'obiettivo>		
RISORSE UMANE	personale docente: personale tecnico amministrativo: altro: <indicare le risorse umane coinvolte e se è personale afferente al Dipartimento o all'amministrazione generale o ad altre strutture>		
RISORSE FINANZIARIE	finanziamenti esterni: finanziamenti da Ateneo: altro: <indicare la tipologia di finanziamento e laddove possibile le voci del BUD>		

RISORSE STRUMENTALI	Strutture/infrastrutture: Tecnologie/attrezzature: Altro:			
SCADENZA	INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE DATI
<anno>	<codice e descrizione indicatore n.1>			
<anno>	<codice e descrizione indicatore n.2>			

Ricerca

(massimo 400 parole)

Domande guida:

- *Le linee strategiche sono sfidanti, realistiche e coerenti con le risorse disponibili nell'arco temporale di riferimento?*
- *Le linee strategiche tengono conto anche dei risultati dell'autovalutazione dei Corsi di Dottorato e individuano una possibile strategia di sviluppo del terzo ciclo?*
- *Se il Dipartimento ha sede su più Campus: le linee strategiche sulla ricerca sono sviluppate in un'ottica di diversificazione sul territorio, in sinergia con gli ambiti di didattica e terza missione e il contesto sociale e economico che caratterizza la sede?*
- *Gli obiettivi tengono conto anche dei risultati della VQR 2015-2019, delle linee guida e del bando VQR 2020-2024 e delle altre iniziative di valutazione della ricerca attuate in Ateneo o eventualmente organizzate in modo autonomo dal Dipartimento?*

OBIETTIVO DIPARTIMENTALE R.<NUMERO>	<descrizione obiettivo>	Obiettivo PSA	Ambito PSA
		<numero>	RICERCA
AZIONI E RESPONSABILITÀ	<elencare le azioni e relative responsabilità con le quali si intende raggiungere l'obiettivo>		
RISORSE UMANE	personale docente: personale tecnico amministrativo: altro: <indicare le risorse umane coinvolte e se è personale afferente al Dipartimento o all'amministrazione generale o ad altre strutture>		
RISORSE FINANZIARIE	finanziamenti esterni: finanziamenti da Ateneo: altro: <indicare la tipologia di finanziamento e laddove possibile le voci del BUD>		

RISORSE STRUMENTALI	Strutture/infrastrutture: Tecnologie/attrezzature: Altro:			
SCADENZA	INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE DATI
<anno>	<codice e descrizione indicatore n.1>			
<anno>	<codice e descrizione indicatore n.2>			

Persone

(massimo 400 parole)

Domande guida:

- *Le linee strategiche tengono conto degli obiettivi individuati per gli altri ambiti didattica, ricerca e società e pertanto sviluppano un piano sulle risorse e la valorizzazione del personale adeguato al loro sostegno?*
- *Le linee strategiche come intendono promuovere il rispetto dell'equilibrio di genere e del benessere lavorativo?*

OBIETTIVO DIPARTIMENTALE P.<NUMERO>	<descrizione obiettivo>	Obiettivo PSA	Ambito PSA
		<numero>	PERSONE
AZIONI E RESPONSABILITÀ	<elencare le azioni e relative responsabilità con le quali si intende raggiungere l'obiettivo>		
RISORSE UMANE	personale docente: personale tecnico amministrativo: altro: <indicare le risorse umane coinvolte e se è personale afferente al Dipartimento o all'amministrazione generale o ad altre strutture>		
RISORSE FINANZIARIE	finanziamenti esterni: finanziamenti da Ateneo: altro: <indicare la tipologia di finanziamento e laddove possibile le voci del BUD>		
RISORSE STRUMENTALI	Strutture/infrastrutture: Tecnologie/attrezzature: Altro:		
SCADENZA	INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO	TARGET
<anno>	<codice e descrizione indicatore n.1>		

<anno>	<codice e descrizione indicatore n.2>			
--------	---------------------------------------	--	--	--

Società

(massimo 400 parole)

Domande guida

- *Le linee strategiche come intendono incrementare e rendere più efficaci le collaborazioni con il contesto di riferimento sociale e economico e le iniziative di public engagement?*
- *Le linee strategiche come intendono favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità?*
- *Il Dipartimento dispone di fondi adeguati nel periodo di riferimento, destinati al finanziamento delle azioni messe in atto per raggiungere gli obiettivi che si è prefissato?*
- *Per la realizzazione delle linee strategiche su tutti gli ambiti è necessaria la stipula di nuovi accordi di collaborazione con attori economico, sociali e culturali, sia pubblici sia privati?*
- *Come si integrano queste linee strategiche con quelle relative agli ambiti didattica e ricerca?*
- *Gli obiettivi tengono conto anche dei risultati della VQR 2015-2019, delle linee guida e del bando VQR 2020-2024 e delle altre iniziative di valorizzazione della terza missione attuate in Ateneo o eventualmente organizzate in modo autonomo dal Dipartimento?*

OBIETTIVO DIPARTIMENTALE S.<NUMERO>	<descrizione obiettivo>	Obiettivo PSA	Ambito PSA	
		<numero>	SOCIETÀ	
AZIONI E RESPONSABILITÀ	<elencare le azioni e relative responsabilità con le quali si intende raggiungere l'obiettivo>			
RISORSE UMANE	personale docente: personale tecnico amministrativo: altro: <indicare le risorse umane coinvolte e se è personale afferente al Dipartimento o all'amministrazione generale o ad altre strutture>			
RISORSE FINANZIARIE	finanziamenti esterni: finanziamenti da Ateneo: altro: <indicare la tipologia di finanziamento e laddove possibile le voci del BUD>			
RISORSE STRUMENTALI	Strutture/infrastrutture: Tecnologie/attrezzature: Altro:			
SCADENZA	INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO	TARGET	FONTE DATI
<anno>	<codice e descrizione indicatore n.1>			

<anno>	<codice e descrizione indicatore n.2>			
--------	--	--	--	--

5. Sistema di gestione

NOTE per la compilazione

Per la descrizione del **sistema di governo e di assicurazione della qualità del Dipartimento** fare riferimento anche al regolamento di funzionamento del Dipartimento. Descrivere sinteticamente i principali organi di Dipartimento, la loro composizione e le loro funzioni, senza elencarne i nominativi. Descrivere anche il sistema di deleghe e commissioni attuato dal Dipartimento per la gestione degli ambiti di attività del Dipartimento e per la gestione dell'assicurazione della qualità di didattica, ricerca e terza missione. Mettere in relazione anche se lo sviluppo di alcune linee strategiche ha reso necessario la modifica dell'assetto del sistema. Nella descrizione è possibile fare riferimento anche a specifiche pagine del sito web del Dipartimento che, si ricorda, devono essere mantenute e aggiornate rispetto a quanto sarà riportato nel quadro.

La descrizione **dei criteri e delle modalità di distribuzione interna delle risorse** (umane, economiche e infrastrutturali), inclusi eventuali **incentivi e premialità**, deve essere il più possibile chiara e articolata e far comprendere la coerenza con le linee strategiche e i criteri definiti dall'Ateneo e con le linee di indirizzo strategico del Dipartimento individuate per il triennio 25-27.

Documentazione di riferimento:

- *“Linee guida per la pianificazione strategica di Dipartimento 2025-2027” del Presidio della Qualità, sezione “Sistema di assicurazione della qualità del Dipartimento”*
- [AVA3. E.DIP](#)
 - *2.1: Il Dipartimento dispone di un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale.*
 - *2.3: Il Dipartimento dispone di un sistema di Assicurazione della Qualità adeguato e coerente con le indicazioni e le linee guida elaborate dal Presidio della Qualità di Ateneo.*
 - *3: Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse (4 punti di attenzione)*
- *Il documento “Struttura organizzativa del Dipartimento”, quadro B1 della SUA-RD 2021, e il documento “Politica per l'assicurazione della qualità”, quadro B2 della SUA-RD 2022, consultabile nella pagina “Qualità della ricerca e della didattica” del sito del Dipartimento.*
- *La sezione “Organizzazione” del sito web del Dipartimento*

Sistema di governo e di assicurazione della qualità del Dipartimento

(massimo 400 parole)

Domande guida

- *Di quali deleghe e commissioni si è dotato il Dipartimento?*
- *Quali sono le principali funzioni degli organi, dei delegati e delle commissioni di Dipartimento?*
- *Come sono distribuiti compiti e funzioni relativi all'assicurazione della qualità per la didattica, ricerca e terza missione? Le scelte fatte dal Dipartimento tengono conto delle*

linee guida per l'assicurazione della qualità dei Dipartimenti fornite dal Presidio della Qualità?

- *Qual è il ruolo della componente tecnico-amministrazione nel sistema di assicurazione della qualità del Dipartimento?*

Gestione e distribuzione delle risorse

(massimo 400 parole)

Domande guida

- *Il Dipartimento definisce con chiarezza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse di personale docente, coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti?*
- *Il Dipartimento ha o intende prevedere una distribuzione delle risorse economiche tra il personale docente in riferimento alle attività di didattica, ricerca o terza missione/impatto sociale sviluppate nelle rispettive linee strategiche?*
- *Il Dipartimento ha o intende prevedere criteri per incentivi o premialità per il personale docente e/o tecnico-amministrativo in riferimento ai processi di monitoraggio esteri ed interni della didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale?*