

## LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE, IL MONITORAGGIO E IL RIESAME DEL PIANO STRATEGICO DI DIPARTIMENTO

## Sommario

INTRODUZIONE .....	3
PROCESSO DI PIANIFICAZIONE TRIENNALE, MONITORAGGIO, RIESAME E AZIONI DI MIGLIORAMENTO ....	4
MONITORAGGIO ANNUALE DEL PSD .....	7
RIESAME DIPARTIMENTALE.....	8
CRONOLOGIA DELLE REVISIONI .....	10

## INTRODUZIONE

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 10 aprile 2024, in coerenza con il nuovo modello AVA 3 per l'Accreditamento Periodico delle sedi e dei Corsi di Studio. Il modello AVA 3 introduce un elemento di particolare rilievo, richiedendo una più stretta integrazione tra le attività di Ateneo e quelle dei Dipartimenti, ai quali è attribuita la responsabilità primaria delle funzioni di alta formazione, ricerca, terza missione, impatto sociale e attività istituzionali, nel rispetto della loro autonomia politica e amministrativa.

Le Linee Guida forniscono il quadro metodologico di riferimento per la redazione del Piano Strategico di Dipartimento (PSD) e per le correlate attività di monitoraggio e riesame, in piena coerenza con i requisiti del modello AVA 3 e, in particolare, con quelli relativi all'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti. Tali requisiti, richiamati nella Tabella 1, sono articolati in quattro Punti di Attenzione, allineati agli Ambiti di valutazione previsti dal D.M. 1154/2021. Per ciascun Punto di Attenzione sono inoltre individuati specifici aspetti da considerare, come definiti in AVA 3 – Requisiti Dipartimenti.

Nel complesso, i requisiti dipartimentali incidono trasversalmente su tutti gli Ambiti di valutazione del D.M. 1154/2021 (A, B, C, D, E), confermando il ruolo centrale dei Dipartimenti nella governance del sistema di qualità dell'Ateneo.

<b>E.DIP.1.1</b>	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.
<b>E.DIP.1.2</b>	Il Dipartimento ha declinato la propria visione in politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, riportati in uno o più documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).
<b>E.DIP.1.3</b>	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.
<b>E.DIP.1.4</b>	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.

**Tabella 1** – Punti di Attenzione per i requisiti di accreditamento periodico dei Dipartimenti

Il Piano Strategico di Dipartimento (PSD) è elaborato a seguito dell'approvazione o del riesame del Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023–2026 ed è lo strumento attraverso il quale ogni Dipartimento declina gli indirizzi strategici di Ateneo in coerenza con le proprie specifiche vocazioni scientifiche e formative. Il PSD costituisce il quadro di riferimento per la governance dipartimentale, poiché definisce le linee strategiche relative alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, evidenziandone l'integrazione e le ricadute sul contesto territoriale e sociale (impatto sociale). In tal modo, il documento consente di orientare in maniera unitaria la programmazione triennale, di garantire un monitoraggio continuo delle attività e di effettuare un riesame periodico degli obiettivi e delle azioni.

La Relazione annuale sulla didattica, sulla ricerca e sul trasferimento tecnologico richiesta dall'Ateneo è ricompresa all'interno del PSD, che diviene così lo strumento unico per la pianificazione, il monitoraggio e la rendicontazione delle attività dipartimentali. Le Linee Guida definiscono la tempistica del processo di pianificazione e i contenuti

essenziali che il PSD deve includere, lasciando ai Dipartimenti la possibilità di integrare elementi aggiuntivi per valorizzare la propria identità e migliorare l'efficacia complessiva della programmazione.

Le Linee Guida definiscono inoltre la tempistica della pianificazione strategica dipartimentale e i contenuti minimi che il PSD deve includere, lasciando comunque al Dipartimento la possibilità di integrare ulteriori elementi in funzione delle proprie esigenze e peculiarità.

## PROCESSO DI PIANIFICAZIONE TRIENNALE, MONITORAGGIO, RIESAME E AZIONI DI MIGLIORAMENTO

La redazione, l'attuazione e il successivo monitoraggio e riesame del Piano Strategico di Dipartimento (PSD) sono responsabilità del Direttore e della Giunta di Dipartimento, che operano con il supporto del Referente per l'AQ e delle Commissioni Didattica e Ricerca e Terza Missione, ove istituite secondo l'organizzazione interna della struttura.

Considerata la rilevanza strategica del PSD e il ruolo centrale che esso svolge nel guidare la programmazione e la gestione del Dipartimento, è fondamentale che la sua elaborazione coinvolga attivamente tutte le componenti della comunità accademica — docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti per gli aspetti di loro interesse. Parimenti essenziale è il coinvolgimento dei portatori di interesse esterni, individuati dal Dipartimento come rilevanti per lo sviluppo delle proprie missioni istituzionali. A tal fine, il Dipartimento può scegliere di costituire un Comitato di Indirizzo stabile, quale sede permanente di consultazione e confronto.



**Figura1** - Processo per la Pianificazione Strategica dei Dipartimenti

Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) svolge funzioni di indirizzo metodologico, supporto e monitoraggio dei processi di definizione, implementazione e revisione del PSD, interagendo in modo continuativo con il Referente AQ



del Dipartimento. I Piani Strategici triennali sono trasmessi al PQA prima della loro approvazione definitiva, affinché il Presidio possa formulare eventuali suggerimenti migliorativi sull'impostazione metodologica.

L'intero processo di pianificazione triennale, monitoraggio e riesame si articola in step successivi, illustrati nella Figura 1 e riepilogati nella Tabella "Tempistica attività", allegata alle presenti Linee Guida.

A seguito dell'approvazione del Piano Strategico di Ateneo (PSA), ciascun Dipartimento procede alla redazione del proprio Piano Strategico di Dipartimento (PSD), basandosi su un attento riesame delle strategie attuate nel triennio precedente. Il PSD deve includere, come contenuto minimo, gli elementi previsti dal modello allegato alle presenti Linee Guida e deve essere reso disponibile sul sito web del Dipartimento, garantendo trasparenza e accessibilità.

Ogni anno, il Dipartimento redige il documento di monitoraggio del Piano Strategico Dipartimentale relativo all'anno n, da rendere disponibile nell'anno n+1, al fine di assicurare continuità nel processo valutativo e aggiornamento pubblico degli esiti. Tale documento costituisce parte integrante della rendicontazione annuale delle attività dipartimentali.

In particolare, al termine del primo anno di vigenza del PSD viene predisposta una scheda di monitoraggio dei risultati conseguiti, basata su indicatori adeguatamente commentati e conforme al modello fornito. La scheda deve essere approvata dal Consiglio di Dipartimento entro febbraio 2025. Un'analoga scheda è elaborata al termine del secondo anno, con approvazione entro febbraio 2026.

Al termine del triennio, il Dipartimento elabora:

- la terza scheda di monitoraggio, relativa ai risultati complessivi del triennio;
- il riesame delle strategie dipartimentali, volto a valutare l'efficacia delle azioni realizzate e a individuare eventuali azioni correttive;
- il nuovo Piano Strategico di Dipartimento per il triennio successivo, accompagnato dalla scheda di coerenza con il PSA di riferimento.

Per supportare la redazione del Piano Strategico e Operativo di Dipartimento, il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) ha predisposto una Scheda Azione standardizzata, concepita per garantire omogeneità metodologica, tracciabilità e misurabilità delle attività pianificate. La Scheda rappresenta lo strumento centrale attraverso cui ciascuna azione del PSD viene descritta in termini operativi, collegandola agli obiettivi strategici del Dipartimento e agli indirizzi del PSA.

La Scheda prevede l'indicazione dell'azione e del relativo codice identificativo, accompagnati da titolo e descrizione sintetica. Ogni azione è monitorabile attraverso un set di indicatori, ciascuno dotato di codice univoco, baseline riferita all'anno n-1 e target programmati per gli anni n, n+1, n+2 e per l'intero triennio. Tale impostazione consente di verificare in modo immediato la progressione attesa e il livello di conseguimento degli obiettivi.

Sono inoltre esplicitati il Responsabile di Dipartimento e il Responsabile Operativo, assicurando la piena tracciabilità delle responsabilità. La Scheda richiede anche di indicare l'impegno del personale tecnico-amministrativo (TAB) coinvolto, espresso in ore/uomo: questo elemento è fondamentale per quantificare il supporto amministrativo necessario all'implementazione degli obiettivi strategici, consentendo al Dipartimento di programmare con precisione le attività e di valutare la sostenibilità organizzativa delle azioni previste.

Infine, la Scheda include la stima del fabbisogno economico per ciascun anno del triennio e per il totale della programmazione, favorendo una valutazione preventiva della sostenibilità finanziaria delle azioni.

Grazie a questa struttura, il PSD si configura come uno strumento pienamente operativo, programmabile e monitorabile, in linea con il modello AVA 3 e con il ciclo di miglioramento continuo (PDCA).



## SCHEDA AZIONE PIANO STRATEGICO

Azione	Codice identificativo azione					
titolo/descrizione azione						
Indicatori	Codice	base anno n-1	anno n	anno n+1	anno n+2	Triennio
Indicatore 1	Codice indicatore 1					
Indicatore 2	Codice indicatore 2					
....						
Indicatore m	Codice indicatore m					
Responsabile di Dipartimento						
Responsabile Operativo						
Personale TAB a supporto (quantificare impegno in ore/uomo)						
Stima del fabbisogno		-€	-€	-€	-€	-€



## MONITORAGGIO ANNUALE DEL PSD

Il processo di monitoraggio del Piano Strategico di Dipartimento (PSD) è annuale, con redazione prevista nel mese di dicembre e successiva approvazione da parte del Consiglio di Dipartimento entro febbraio dell'anno successivo. Il monitoraggio ha l'obiettivo di assicurare un processo strutturato di autovalutazione, finalizzato sia al miglioramento continuo sia a un riesame consapevole dell'efficacia delle strategie adottate.

Nella Relazione annuale di monitoraggio devono essere analizzati e commentati i seguenti elementi:

- gli obiettivi e gli indicatori definiti nel Piano Strategico Dipartimentale, che possono coincidere con quelli di Ateneo o essere stati definiti autonomamente dal Dipartimento, come riportato nella Scheda Azione;
- gli indicatori supplementari relativi alla didattica, utili a valutare la performance formativa del Dipartimento;
- gli indicatori supplementari relativi alla ricerca, con particolare riferimento alla produttività scientifica, alla partecipazione a bandi competitivi e alle collaborazioni;
- gli indicatori supplementari relativi alla terza missione e all'impatto sociale, volti a misurare la capacità del Dipartimento di interagire con il territorio, il tessuto socio-economico e gli stakeholder.

La Relazione può prevedere l'attivazione di azioni migliorative qualora si riscontrino scostamenti significativi dai target programmati, criticità nell'andamento delle attività o nuove opportunità di sviluppo.

Ogni Azione di miglioramento deve riportare:

- l'indicatore del PSD a cui si riferisce (o altro indicatore utile a misurarne l'efficacia);
- la descrizione dell'azione da intraprendere;
- l'area da migliorare;
- i responsabili dell'esecuzione;
- la tempistica prevista;
- le risorse necessarie (economiche e di personale);
- lo stato di avanzamento, qualora l'azione sia stata già avviata in precedenza.

Il monitoraggio annuale, una volta approvato, deve essere pubblicizzato nelle sedi opportune e trasmesso al Presidio della Qualità di Ateneo per le valutazioni di competenza.



## **RIESAME DIPARTIMENTALE**

Il Riesame Dipartimentale consiste nell'analisi critica dell'intero ciclo di programmazione precedente, finalizzata a valutare l'efficacia delle azioni realizzate, il grado di raggiungimento degli obiettivi e le eventuali deviazioni rispetto ai target previsti. Il Riesame deve evidenziare le cause degli scostamenti, individuare le aree di miglioramento e formulare indirizzi utili alla definizione del nuovo ciclo di pianificazione strategica.

Il Riesame costituisce parte integrante del ciclo PDCA dell'Ateneo e rappresenta il presupposto metodologico necessario per assicurare continuità, coerenza e miglioramento del sistema di pianificazione dipartimentale.

Il Riesame Dipartimentale è il momento conclusivo del ciclo di programmazione ed è finalizzato a valutare in modo critico e documentato l'andamento complessivo del triennio, restituendo un quadro chiaro dei risultati raggiunti, delle difficoltà incontrate e delle azioni utili a migliorare la pianificazione successiva.

Per essere efficace e conforme al modello AVA 3, il Riesame deve essere strutturato in modo sistematico e basarsi su evidenze oggettive, indicatori misurabili e analisi documentate.

### *Analisi dei risultati del PSD*

Il Riesame deve partire dalla verifica degli obiettivi e delle azioni previste nel PSD del triennio. Per ogni obiettivo occorre:

- indicare il grado di raggiungimento (raggiunto / parzialmente raggiunto / non raggiunto);
- confrontare indicatori e target;
- spiegare in modo chiaro le cause di eventuali scostamenti;
- evidenziare risultati positivi, criticità e fattori esterni che hanno influenzato l'attuazione.

L'analisi deve riguardare tutte le tre missioni: didattica, ricerca, terza missione/impatto sociale, oltre agli elementi di funzionamento organizzativo.

### *Valutazione dell'efficacia delle azioni svolte*

Il Dipartimento deve analizzare se le azioni individuate nel PSD:

- sono state eseguite nei tempi previsti,
- hanno utilizzato correttamente le risorse disponibili,
- hanno prodotto un impatto misurabile sugli indicatori,
- hanno contribuito al miglioramento delle performance dipartimentali.

È importante distinguere tra:

- azioni efficaci, da consolidare o ampliare;
- azioni non efficaci, da modificare o sostituire;
- azioni non realizzate, da giustificare o riprogrammare.

### *Analisi del contesto e delle condizioni operative*

Il Riesame deve considerare anche:

- eventuali cambiamenti interni (turnover, carichi didattici, risorse strutturali);
- mutamenti nel contesto esterno (normative, opportunità di finanziamento, domanda formativa);
- interazioni con stakeholder e Comitato di Indirizzo;
- criticità emerse nell'organizzazione del Dipartimento.

Questa analisi contestuale è fondamentale per definire obiettivi realistici nel ciclo successivo.

### *Individuazione delle aree di miglioramento*

Sulla base dell'analisi dei risultati e del contesto, il Dipartimento deve individuare le aree che richiedono:



- revisione degli obiettivi,
- aggiornamento delle strategie,
- introduzione di nuove azioni,
- potenziamento delle risorse,
- incremento del supporto TAB,
- miglioramento dei processi di monitoraggio.

Le aree di miglioramento devono essere supportate da evidenze.

### *Sintesi conclusiva e orientamento al nuovo PSD*

Il Riesame deve chiudersi con una sintesi ragionata che risponde a tre domande essenziali:

1. Cosa ha funzionato e deve essere consolidato?
2. Cosa non ha funzionato e va modificato o eliminato?
3. Cosa manca e deve essere introdotto nel prossimo PSD?

Questa sintesi costituisce il ponte metodologico tra il PSD 2024–2026 e il nuovo PSD per il triennio successivo.

### *Approvazione e trasmissione*

Il documento di Riesame:

- è approvato dal Consiglio di Dipartimento,
- è inviato al PQA, che ne valuta la coerenza metodologica.



## CRONOLOGIA DELLE REVISIONI

Rev.	Data	Validità	Autore	Contenuto delle modifiche	Approvato
1	10/04/2024	A.A. 2023-2024	Presidio Qualità	Prima emissione della procedura	Presidio Qualità
2	16/12/2025	A.A. 2025-2026	Presidio Qualità	Seconda emissione della procedura	Presidio Qualità