



# LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEI PIANI STRATEGICI DIPARTIMENTALI [PSD]



|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| Approvate dal PQA nella riunione del | 21/05/2025 |
| Revisione n.                         | 1.1        |



## Indice

|                                                                       |   |
|-----------------------------------------------------------------------|---|
| 1. PREMESSA .....                                                     | 3 |
| 2. OBIETTIVI.....                                                     | 3 |
| 3. RIFERIMENTI .....                                                  | 3 |
| 4. VISIONE E MISSIONE .....                                           | 4 |
| 5. PUNTI DI ATTENZIONE DA VALUTARE .....                              | 4 |
| 6. REDAZIONE DEL PIANO STRATEGICO DIPARTIMENTALE E MODELLO PDCA ..... | 5 |

## LISTA DEGLI ACRONIMI

| ACRONIMO/SIGLA                            | LEGENDA                                                                               |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ANVUR                                     | Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca            |
| AQ                                        | Assicurazione della Qualità                                                           |
| AVA                                       | Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento                                         |
| CdS                                       | Corso di Studio                                                                       |
| LG AVA 2.0 versione 10/08/2017 e allegati | Linee Guida ANVUR per l'Accreditamento delle Sedi Universitarie e dei Corsi di Studio |
| LG AVA 3.0 versione 08/08/2024            | Linee Guida ANVUR per l'Accreditamento delle Sedi Universitarie e dei Corsi di Studio |
| MUR                                       | Ministero dell'Università e della Ricerca                                             |
| NdV                                       | Nucleo di Valutazione                                                                 |
| PDCA                                      | Plan Do Check Act                                                                     |
| PQA                                       | Presidio della Qualità di Ateneo                                                      |
| PS                                        | Piano Strategico                                                                      |
| PSD                                       | Piano Strategico di Dipartimento                                                      |
| TM/IS                                     | Terza missione/Impatto sociale                                                        |

## 1. PREMESSA

Per adeguarsi ai Requisiti di Assicurazione della Qualità definiti dal Modello AVA3, i Piani strategici dipartimentali (di seguito anche PSD), a seguito dell'approvazione del Piano strategico di Ateneo ed in coerenza con esso, dovranno pianificare le prospettive di sviluppo per la Didattica, la Ricerca, la Terza missione e l'Impatto Sociale, misurandosi con il contesto territoriale di riferimento, definendo i propri obiettivi e le proprie linee strategiche, attuando il monitoraggio e il riesame delle stesse, individuando i criteri di distribuzione delle risorse.

## 2. OBIETTIVI

Le Linee Guida per l'elaborazione dei Piani strategici di Dipartimento, predisposte dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), in ossequio a quanto previsto dal nuovo modello AVA3 sull'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio Universitari, mirano alla realizzazione di una maggiore interazione tra le attività dell'Ateneo e quelle dei Dipartimenti, essendo questi ultimi i principali responsabili delle attività di Formazione, Ricerca e Terza missione.

Il Piano strategico di Dipartimento ha il precipuo scopo di rappresentare la visione e la missione del Dipartimento, le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici dipartimentali, in coerenza con gli ambiti e gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo e con lo specifico progetto culturale che caratterizza ogni Dipartimento. In questa logica, il Piano strategico illustra anche i principali elementi di contesto che hanno guidato il Dipartimento nelle scelte.

## 3. RIFERIMENTI

### Modello AVA3 - Linee Guida e strumenti di supporto

<https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/modello-ava3/strumenti-di-supporto/>

### Indicatori a supporto della valutazione

[https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-01/AVA3\\_IndicatoriSupportoValutazione.pdf](https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-01/AVA3_IndicatoriSupportoValutazione.pdf)

#### Scheda per la valutazione degli indicatori qualitativi

[https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-01/AVA3\\_Scheda-Valutazione-Indicatori-Qualitativi.pdf](https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-01/AVA3_Scheda-Valutazione-Indicatori-Qualitativi.pdf)

DM 14/10/2021, n. 1154, “Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio”

<https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2021-10/Decreto%20ministeriale%20n.1154%20del%2014-10-2021.pdf>

#### Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA3

[https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-02/AVA3\\_Glossario\\_2022.11.04.pdf](https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-02/AVA3_Glossario_2022.11.04.pdf)

## 4. VISIONE E MISSIONE

La **visione** rappresenta ciò che guida le attività del Dipartimento nel percorso che sceglie di intraprendere. 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 ed economico, in sinergia con gli obiettivi dell’Ateneo.

La **missione** definisce cosa fa il Dipartimento e le ragioni poste a fondamento del suo operare. La formulazione della missione deve tenere conto delle caratteristiche distintive del Dipartimento, sulla base delle quali si basa il confronto competitivo con Dipartimenti analoghi presso altri Atenei.

## 5. PUNTI DI ATTENZIONE DA VALUTARE

I **punti di attenzione** da considerare, nella redazione del PSD, in coerenza con quanto indicato dal modello AVA3, sono:

1. Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale (E.DIP.1)
2. Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale (E.DIP.2)
3. Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse (E.DIP.3)
4. Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale (E.DIP.4).

In particolare, con riferimento alla **didattica** si suggerisce di:

- descrivere tutti i cicli di formazione (Corsi di laurea triennale, magistrale, dottorati di ricerca, Master di I e II livello, Scuole di Specializzazione);
- indicare il numero degli studenti, l’andamento delle iscrizioni nel corso dell’ultimo triennio, la varietà delle classi di laurea offerte, l’internazionalizzazione dell’offerta formativa;
- identificare gli obiettivi strategici che il Dipartimento si prefigge di raggiungere in relazione al consolidamento e/o allo sviluppo della Didattica nel triennio a venire, quali, ad esempio, l’attivazione di nuovi corsi di studio, l’eliminazione di CdS esistenti, la revisione di CdS attivi, l’internazionalizzazione dei CdS, tenendo presente la rilevanza assunta oggi dalle contaminazioni interdisciplinari e, quindi, anche dalla definizione di discipline trasversali ai diversi CdS.

Nell’accogliere i suggerimenti di cui sopra, i Dipartimenti dovranno avere altresì cura, in conformità con quanto indicato nel PS di Ateneo, di incentivare i caratteri innovativi della didattica, perseguendo l’obiettivo della maturazione culturale, della crescita etica e dell’inclusione sociale degli studenti.

Per la **Ricerca** e la **Terza missione/Impatto sociale** si suggerisce di:

- descrivere le attività, sia quelle consolidate sia le più recenti, legate alle due Missioni (progetti e iniziative), anche facendo riferimento, attraverso concreti esempi, all’impegno del Dipartimento per promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca e la diffusione delle conoscenze;

- identificare gli obiettivi strategici di Ricerca e di Terza Missione/Impatto Sociale, che il Dipartimento si prefigge di raggiungere in relazione al consolidamento e/o allo sviluppo delle attività di Ricerca e di Terza Missione/Impatto Sociale nel triennio a venire.

Gli obiettivi strategici e le relative azioni introdotte dovranno tenere conto del **PS di Ateneo**, delle competenze e delle risorse umane, economiche, strutturali, ecc. disponibili e di una quanto più accurata analisi di contesto.

## 6. REDAZIONE DEL PIANO STRATEGICO DIPARTIMENTALE E MODELLO PDCA

Prodromica e funzionale ad una corretta redazione del PSD è un'accurata **analisi di contesto**, che valuti la situazione socio-economica e territoriale di riferimento, che tenga anche conto delle potenziali interazioni e sinergie con i portatori di interesse e permetta di identificare i punti di forza e di debolezza.

I punti di forza e di debolezza interni sono da individuare attraverso il **riesame del sistema di governo del Dipartimento**; quelli esterni, ampiamente definiti dal **PS di Ateneo**, sono riferiti al contesto di riferimento ed ai fattori che potrebbero penalizzare il Dipartimento nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Si raccomanda di valutare l'efficacia delle strategie e delle correlate azioni messe in campo attraverso l'utilizzo di appositi **indicatori misurabili**. Ove le linee strategiche corrispondano a quelle di Ateneo, anche gli indicatori potranno essere mutuati da quelli di Ateneo; diversamente, si suggerisce ai Dipartimenti di munirsi di propri ulteriori indicatori.

In accordo al modello AVA3, il ciclo PDCA dei dipartimenti può essere strutturato come segue:

a) *Plan:*

- definire una visione chiara, articolata e pubblica della politica di qualità, dalla quale emerge la vocazione e il progetto culturale del dipartimento, tenendo conto della pianificazione strategica di Ateneo, del contesto di riferimento, delle risorse disponibili e delle potenzialità di sviluppo;
- stabilire linee di sviluppo, strategie e obiettivi a medio e lungo termine avendo cura di coinvolgere gli **stakeholder** interni ed esterni;
- assicurare che gli **obiettivi** proposti siano coerenti con le risorse disponibili (umane, finanziarie, strutturali, ecc.) e i risultati delle auto-valutazioni/valutazioni svolte. Per ogni obiettivo devono essere specificati:
  - (i) il riferimento all'obiettivo di Ateneo correlato o, eventualmente, a più obiettivi strategici di Ateneo;
  - (ii) il/i responsabile/i dell'attuazione;
  - (iii) il termine temporale dell'obiettivo (che può non coincidere con la scadenza del triennio di riferimento);
  - (iv) l'indicatore (o gli indicatori) attraverso cui può essere misurato il raggiungimento dell'obiettivo (tali indicatori possono avere natura quantitativa o qualitativa);
  - (v) il valore di riferimento dell'indicatore e il valore obiettivo (target);
  - (vi) le risorse economiche e/o di personale necessarie alla realizzazione.

b) *Do:*

- garantire un'organizzazione efficiente per realizzare la strategia della politica di qualità (Didattica, Ricerca, Terza missione, altre attività istituzionali);
- definire una programmazione del lavoro per il personale tecnico amministrativo, con responsabilità e obiettivi coerenti con la pianificazione strategica;
- stipulare accordi di collaborazione con attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati nazionali e internazionali del contesto di riferimento;
- 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;
- promuovere, supportare e monitorare la partecipazione di personale docente, di ricerca e non docente a iniziative di formazione e aggiornamento;

- garantire un sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) adeguato e coerente con le linee guida dell'Ateneo.

c) *Check:*

- **monitorare** annualmente la pianificazione, i processi e i risultati delle missioni del Dipartimento e il raggiungimento degli obiettivi di cui al PSD, analizzando i problemi rilevati e le loro cause. L'attività di monitoraggio annuale deve essere **avviata per tempo**, con approvazione **di norma entro novembre** e ha come finalità quella di assicurare un processo di autovalutazione dipartimentale che possa promuovere il miglioramento continuo e favorire un **riesame** consapevole della strategia adottata.
- sottoporre periodicamente, contestualmente all'attività di monitoraggio, a **riesame** interno il funzionamento dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento. Il riesame, inoltre, è obbligatorio nei seguenti casi:
  - modifica dell'assetto dipartimentale (ad esempio chiusura, unione di Dipartimenti);
  - rettifica o definizione di un nuovo Piano strategico di Ateneo.

Il **riesame** deve considerare i seguenti aspetti:

- l'esito dei processi di monitoraggio di cui al punto precedente;
- la validità della strategia perseguita dal Dipartimento, tenendo conto tra l'altro delle performance ottenute e delle linee strategiche di Ateneo;
- l'adeguatezza dell'assetto organizzativo del Dipartimento anche in funzione degli obiettivi strategici assunti;
- l'adeguatezza dei criteri e modalità di distribuzione delle risorse interne, anche tenuto conto degli obiettivi del Piano strategico, del PSD e del monitoraggio;
- lo stato di avanzamento di eventuali Azioni di miglioramento attuate in precedenza.

Ove opportuno il riesame può dare seguito a un aggiornamento o rimodulazione del PSD.

d) *Act:*

- elaborare e attuare **azioni di miglioramento** basate sui risultati del monitoraggio e del riesame, verificando a loro volta l'efficacia di tali azioni.

La stesura del PSD, i processi di monitoraggio e di riesame sono di responsabilità del **Direttore di Dipartimento**, che si avvale del supporto della **Commissione di AQ** del Dipartimento. Ogni Dipartimento può coinvolgere nel processo di riesame le figure che ritiene maggiormente opportune (delegati alla ricerca, alla didattica, ecc.), sulla base della propria organizzazione interna.

Il PSD e il riesame, con l'indicazione di eventuali azioni di miglioramento, sono approvati dal **Consiglio di Dipartimento**.

Si precisa, infine, che la Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD), nelle more di una sua riattivazione da parte dell'ANVUR, 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 del Riesame annuale (prima contenuto all'interno della SUARD) in cui sono monitorati anche gli obiettivi strategici.