

## Format di Piano Strategico Dipartimentale

Approvato dal Presidio della Qualità nella seduta del 28 novembre 2023

### INDICE

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUZIONE .....                                              | 3  |
| 2. LA GENESI DEL PIANO STRATEGICO DIPARTIMENTALE .....             | 4  |
| 3. ANALISI DI CONTESTO .....                                       | 7  |
| 4. I VALORI .....                                                  | 10 |
| 5. GLI OBIETTIVI STRATEGICI .....                                  | 11 |
| 6. IL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DI DIPARTIMENTO ..... | 17 |
| 7. ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E RIESAME .....                        | 19 |
| 7.1 Monitoraggio .....                                             | 19 |
| 7.2 Riesame.....                                                   | 19 |

### PREMESSA<sup>1</sup>

Il Piano strategico rappresenta il principale documento di pianificazione nel quale sono definiti la visione, la missione e gli indirizzi strategici generali del dipartimento, così come gli obiettivi e le azioni necessarie al loro raggiungimento.

Tale documento ha un ruolo centrale nel nuovo Modello AVA 3, come emerge dalla lettura dei requisiti di qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale a livello di dipartimento.

Il Modello AVA 3 presenta quattro punti di attenzione (PdA) a livello di Dipartimento, strutturati partendo dalle attività di definizione delle linee strategiche (E.DIP.1), seguite da quelle di attuazione, monitoraggio e riesame delle stesse (E.DIP.2), di definizione dei criteri di distribuzione delle risorse (E.DIP.3) e, infine, di individuazione della dotazione di personale, strutture e servizi (E.DIP.4). Per ogni PdA sono stati definiti degli aspetti da considerare (AdC). La lettura di quest'ultimi, al pari già del primo PdA menzionato, evidenzia quanto la programmazione strategica ricopra un ruolo fondamentale ai fini della valutazione del Dipartimento da parte della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) per l'accREDITAMENTO periodico.

Ed infatti, con riguardo al PdA E.DIP.1 relativo alla definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale sarà presa in considerazione la declinazione della visione dipartimentale in politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, riportati in uno o più documenti di

---

<sup>1</sup> Tale sezione ha il solo scopo di fornire una cornice introduttiva utile ad inquadrare il ruolo che i Piani Strategici di Dipartimento ricoprono all'interno del nuovo Modello AVA 3. NON dovrà essere riportata all'interno dei Piani Strategici di Dipartimento.

pianificazione strategica e operativa [...]² e la plausibilità e coerenza degli obiettivi proposti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo [...]³

Con riguardo al PdA E.DIP.2 relativo all'attuazione, monitoraggio e riesame delle attività richiamate sarà valutata la presenza di un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità delle attività richiamate⁴ e la coerenza tra pianificazione strategica e programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo.⁵

La centralità del Piano Strategico emerge in maniera parimenti evidente nei PdA E.DIP.3 e E.DIP.4.

Per il PdA E.DIP.3 sulla definizione dei criteri di distribuzione delle risorse, la valutazione della CEV terrà conto della coerenza tra pianificazione strategica e la definizione:

- a) dei criteri e delle modalità di distribuzione interna delle risorse economiche per il finanziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione/impatto sociale⁶;
- b) dei criteri e delle modalità di distribuzione interna delle risorse di personale docente⁷;
- c) dei criteri di distribuzione di eventuali ulteriori incentivi e premialità per il personale docente⁸;

Per il PdA E.DIP.4 sulla dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale la valutazione riguarderà l'adeguatezza, rispetto all'attuazione della programmazione strategica, delle risorse di personale docente e ricercatore e di personale tecnico amministrativo di cui il Dipartimento dispone⁹.

In ragione dell'importanza del Piano Strategico Dipartimentale (PSD) ai fini del processo di accreditamento periodico il Presidio della Qualità di Ateneo ha deciso di predisporre un format di PSD per supportare i Dipartimenti nella redazione del documento.

² Aspetto da considerare E.DIP.1.2. Si tenga presente che dovrà esserci coerenza tra gli obiettivi contenuti nel PSD e gli Obiettivi Operativi Necessari (OPN) che saranno inseriti nel Piano integrato di attività e organizzazione di Ateneo (PIAO).

³ Aspetto da considerare E.DIP.1.4

⁴ E.DIP.2.1

⁵ E.DIP.2.2

⁶ E.DIP.3.1

⁷ E.DIP.3.2

⁸ E.DIP.3.3

⁹ E.DIP.4.1 e E.DIP.4.3

## 1. INTRODUZIONE

Sintetizzare brevemente la storia del Dipartimento, indicando il numero dei docenti (suddivisi per fascia e ruolo), del personale tecnico amministrativo e degli studenti; specificare l'articolazione dell'offerta formativa, compresa quella post-laurea, complessivamente gestita dal Dipartimento e identificare le principali linee di ricerca e di terza missione del Dipartimento.

*[minimo 500 parole - massimo 1500 parole]*

### Esempio nr.1:

Il Dipartimento di ... è stato istituito nel ...

Promuove, coordina e sviluppa tutte le attività didattiche e di ricerca nel campo delle ... presenti in Ateneo.

Il Dipartimento conta ... docenti (PO e PA), ... ricercatori... etc.

I diversi settori disciplinari (SSD) sono rappresentati come segue...

Le linee di ricerca sopra menzionate si articolano come segue:

Il personale tecnico amministrativo è pari a ..., suddiviso nelle seguenti Unità (Unità Didattica, Unità Ricerca, Unità Bilancio etc.)

Attualmente l'offerta formativa complessivamente gestita dal Dipartimento è articolata come segue:

- n° lauree triennali (L-...)
- n° lauree magistrali/ciclo unico (LM-...)

Il numero degli studenti iscritti è ...

Il Dipartimento offre anche:

- n° master di I° livello (master in ...);
- n° master di II° livello (master in ...);
- n° scuole di specializzazione (...);
- n° corsi di dottorato di ricerca (corso di dottorato in ...);
- etc.

In termini di terza missione le attività più consolidate del Dipartimento riguardano ... (Public Engagement, Brevetti, Spin off, Formazione Continua, Trials clinici etc.)

## 2. LA GENESI DEL PIANO STRATEGICO DIPARTIMENTALE

Descrivere brevemente la genesi del Piano Strategico Dipartimentale (PSD).

Di seguito si precisano i passaggi necessari per la stesura ed approvazione del PSD:

- Stesura draft PSD, tenendo in considerazione:
  - (Qualora presente) Progettualità dei dipartimenti di eccellenza o di altra documentazione di carattere strategico non declinata in PSD precedenti
  - (Aspetto eventuale ma necessario in presenza di precedenti PSD) Risultati dei cicli di pianificazione precedenti (possibilmente con valutazione *ad hoc*, o utilizzando altra documentazione prodotta dal Dipartimento ma utile, es. Relazione Annuale sulla Ricerca)
  - Risultati della VQR
  - Indicatori di produttività scientifica VQR
  - Reclutamento e altre eventuali iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate a livello locale
  - eventuali azioni orientate alla condivisione delle linee strategiche con stakeholders (è opportuno promuovere e/o tenere in considerazione e valorizzare, laddove già presenti, accordi di collaborazione stipulati tra il Dipartimento e attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento strettamente collegati con le politiche di formazione, ricerca, innovazione e sviluppo sociale del Dipartimento)
- Invio del draft PSD alla Commissione Paritetica e al Consiglio di Corso di Dottorato laddove presente per raccolta di pareri
- Presentazione draft PSD unitamente ai pareri raccolti al Consiglio di Dipartimento
- Ricezione osservazioni Consiglio di Dipartimento e stesura nuovo documento
- Approvazione documento definitivo dal Consiglio del Dipartimento
- Pubblicazione del PSD sulla sezione Qualità nel sito del Dipartimento (ed eventuali ulteriori azioni di pubblicizzazione messe in campo)
- Trasmissione PSD e relativa delibera di approvazione all'Ufficio per la Programmazione e Valutazione (UPV)

[minimo 500 parole - massimo 2000 parole]

### Esempio nr.2, relativo al processo di elaborazione del PSD

Il Piano Strategico si è sviluppato nell'ambito di un percorso che ha visto coinvolti i seguenti soggetti:  
*elencare i soggetti coinvolti.*

La sua definizione ha preso avvio a seguito della richiesta da parte del PdQ e della Delegata per la Qualità di redazione di un Piano Strategico Dipartimentale, in linea con il nuovo Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (approvato dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico rispettivamente con le delibere nn. 376 e 234 del 2 ottobre 2023).

Il PdQ, nella riunione del 5 dicembre 2023, ha presentato un apposito *format* per la redazione del Piano Strategico Dipartimentale, del quale il Dipartimento di ... si è avvalso.

Nel rispetto del format e delle indicazioni date dal PdQ è stato costituito un apposito Gruppo di Lavoro (d'ora in poi GdL) incaricato della stesura del documento strategico e così composto:

- Direttore di Dipartimento;
- Referente AQ;
- Rappresentante degli Studenti in CdD;
- Rappresentante del Personale TA in CdD;
- Un referente/delegato per l'area Didattica;
- Un referente/delegato per l'area Ricerca;
- Un referente/delegato per l'area Terza Missione;
- Un referente/delegato per l'area Gestione (Referente);
- Un referente/delegato per l'area Comunità accademica (Referente);

*(oppure)*

Nel rispetto del format e delle indicazioni date dal PdQ il Direttore di Dipartimento, con il supporto di ... *elencare i soggetti; tra i soggetti deve essere ricompreso almeno il Referente AQ e il Rappresentante degli Studenti in CdD*

ha provveduto alla stesura del documento strategico.

Esempio nr.3, relativo alle modalità di lavoro per la redazione del PSD

Le riunioni del GdL hanno preso avvio in data ... e si sono concluse in data ....

*(oppure)*

Gli incontri tra il Direttore di Dipartimento e .... *elenco soggetti coinvolti* hanno preso avvio in data ... e si sono concluse in data ...

Esempio nr.4, relativo all'approvazione definitiva del PSD

Nel corso delle suddette riunioni il GdL, supportato dalle indicazioni del format richiamato ed effettuata l'analisi SWOT (cfr. punto n. 3), ha definito:

*(oppure)*

Il Direttore di Dipartimento e ..., effettuata l'analisi SWOT, hanno così definito:

- i valori del Dipartimento;
- gli obiettivi strategici e le relative azioni e attività;
- gli indicatori con i relativi valori target.

Il draft del PSD è stato poi presentato al Consiglio di Dipartimento nella seduta del ...

Sono quindi state recepite le osservazioni emerse nella riunione e successivamente si è proceduto ad una sistematizzazione del suddetto documento.

Il documento è stato quindi presentato alla Commissione Paritetica di Dipartimento che ha dato parere positivo al medesimo nel corso della riunione ...

Il piano strategico del Dipartimento di ... è stato infine approvato dal Consiglio del Dipartimento di ... nella seduta del ..., pubblicato sulla sezione Qualità nel sito del Dipartimento e, infine, trasmesso all'Ufficio UPV in data ...

Come richiesto dal PdQ, il PSD sarà sottoposto a monitoraggio annuale; il monitoraggio sarà effettuato dal Direttore del Dipartimento al 31 dicembre di ogni anno e riguarderà sia il valore degli indicatori che lo stato di avanzamento delle singole azioni.

La rendicontazione sarà approvata dal Consiglio di Dipartimento e trasmessa all'Ufficio UPV entro il 31 gennaio di ogni anno su format messo a disposizione del PdQ (cfr. punto n. 7).

### 3. ANALISI DI CONTESTO

Il PSD dovrà contenere l'analisi di contesto.

Per la suddetta analisi si suggerisce di costruire la matrice SWOT, evidenziando i punti di forza (*Strengths*) e debolezza (*Weaknesses*), oltre alle opportunità/potenzialità (*Opportunities*) e minacce/criticità che potrebbero provenire in futuro dall'esterno (*Threats*) del Dipartimento, prendendo a riferimento i risultati conseguiti dal Dipartimento medesimo (es. VQR, Rapporti di Riesame, Relazioni NdV, Dipartimento di Eccellenza etc.).

Preme evidenziare che i risultati dell'analisi SWOT dovranno costituire la base di partenza per l'identificazione dei valori, degli obiettivi e delle azioni che verranno indicate nelle sezioni successive del Piano, andando a rafforzare e sostenere i punti di forza e depotenziare quelli di debolezza alla luce delle opportunità e dei rischi identificati.

Si suggerisce, a tal fine, di utilizzare l'esperienza, il monitoraggio e la valutazione di eventuali precedenti PSD per riempire l'analisi SWOT e argomentare nel testo le valutazioni lì ricomprese.

#### MATRICE SWOT



Per redigere l'analisi SWOT, si precisa che:

- 1) I punti di forza possono consistere in risorse, competenze chiave, reputazione, esperienza, vantaggi competitivi o aspetti distintivi del territorio, dell'organizzazione o del contesto specifico di intervento.
- 2) I punti di debolezza possono presentarsi sotto forma di carenze di risorse, mancanza di competenze o problemi operativi interni.
- 3) Le opportunità esterne favorevoli al raggiungimento degli obiettivi strategici e delle relative azioni potrebbero consistere in tendenze di mercato, cambiamenti normativi, opportunità di partnership/collaborazioni, di finanziamenti o di sovvenzioni.
- 4) Le minacce esterne potrebbero essere infine la concorrenza, la riduzione di finanziamenti pubblici, cambiamenti normativi, instabilità economica, rischi ambientali o sociali.

Per redigere l'analisi SWOT si suggerisce di seguire i seguenti passaggi:

- 1) identificare gli obiettivi specifici dell'analisi: cosa si desidera ottenere dalla valutazione?
- 2) raccogliere delle informazioni rilevanti, sia interne che esterne;
- 3) analisi dei punti di forza interni che possono sostenere la strategia di azione del dipartimento/la realizzazione degli obiettivi strategici e delle azioni per il suo raggiungimento;
- 4) analisi delle debolezze interne che possono ostacolare la strategia di azione del dipartimento/la realizzazione degli obiettivi strategici e delle azioni per il suo raggiungimento;
- 5) identificare le opportunità esterne che potrebbero aiutare a raggiungere gli obiettivi;
- 6) valutare le minacce esterne che potrebbero comportare rischi per l'organizzazione o il contesto di riferimento;
- 7) analisi dei dati raccolti, individuazione delle connessioni e delle relazioni tra i diversi fattori individuati, analisi del loro impatto sugli obiettivi stabiliti, sintesi dei risultati;
- 8) sviluppo di strategie e azioni: definizione di strategie di sviluppo, piani di intervento, azioni correttive o altre iniziative.

[minimo 1000 parole - massimo 4000 parole]

Esempio nr.5:

L'analisi del contesto interno ed esterno rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione, da cui partire per definire gli obiettivi strategici e le azioni per il loro raggiungimento.

Tale processo è sintetizzato nella realizzazione dell'analisi SWOT che evidenzia i punti di forza (*Strengths*) e debolezza (*Weaknesses*), oltre alle opportunità/potenzialità (*Opportunities*) e minacce/criticità che potrebbero provenire in futuro dall'esterno (*Threats*).

La suddetta analisi è stata realizzata dal Gruppo di Lavoro (CdL)/dal Direttore di Dipartimento con ... ed è sintetizzata come segue:

Punti di forza (*Strengths*):

- a) ...
- b) ...
- c) ...

Punti di debolezza (*Weaknesses*):

- a) ...
- b) ...
- c) ...

Opportunità/potenzialità (*Opportunities*):

- a) ...
- b) ...
- c) ...

Minacce/criticità che potrebbero provenire in futuro dall'esterno (*Threats*):

- a) ...
- b) ...
- c) ...



Per l'analisi SWOT si veda l'allegato A, contenente esempi, articolati per area, di punti di forza, debolezza, opportunità/potenzialità e minacce/criticità.

#### 4. I VALORI

Sintetizzare i valori nei quali si riconosce il Dipartimento (es. Apertura al pluralismo, coesione, condivisione, sostenibilità, libertà e responsabilità, trasparenza, etc....) inserendone una brevissima descrizione.

Sarà importante definire una visione dipartimentale chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale con riferimento al complesso delle relazioni tra queste e tenendo conto della pianificazione strategica di Ateneo, del contesto di riferimento, delle competenze e delle risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

In linea con quanto stabilito dal Modello AVA 3 il PSD deve essere coerente con la pianificazione strategica di Ateneo; si raccomanda pertanto a richiamare nel piano anche i valori del PS di Ateneo.

*[minimo 500 parole - massimo 1500 parole].*

##### Esempio nr.6:

I valori nei quali il Dipartimento di ... crede e si riconosce, sono i seguenti:

- Apertura al pluralismo: ...
- Coesione: ...
- Innovazione: ...
- Impegno nella comunità: ...
- ...

*(oppure)*

I valori in cui si riconosce il Dipartimento si pongono in linea di continuità con i valori delineati a livello di Ateneo, ovvero valorizzare i talenti, espandere la frontiera della conoscenza, aprirsi al mondo, coltivare coesione e condivisione, gestire in modo trasparente scelte e politiche, gestire in modo sostenibile le risorse collettive.

## 5. GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il Dipartimento è invitato a organizzare, al pari di quanto fatto dall'Ateneo, i propri obiettivi del PSD in 4 aree di intervento, corrispondenti alle 3 missioni istituzionali del Dipartimento (Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale), e all'area Gestione (persone, ambiente, strutture e servizi). I Dipartimenti potranno valutare l'opportunità di inserire, come nel Piano strategico di Ateneo, anche l'area Comunità Accademica<sup>10</sup>. I singoli obiettivi potranno afferire a più di un'area di intervento.

La responsabilità dell'attuazione dell'obiettivo dovrà essere assegnata a uno o più responsabili politici e/o gestionali, che avrà poi un ruolo all'interno del Sistema di Assicurazione della Qualità di Dipartimento (cfr. *infra* punto n. 6 – Il sistema di assicurazione della Qualità di Dipartimento).

A partire dall'analisi SWOT, individuare gli obiettivi strategici di Dipartimento di durata triennale<sup>11</sup> e, per ogni obiettivo strategico, individuare:

- le azioni da intraprendere per raggiungere l'obiettivo, che dovranno essere articolate in specifiche attività da programmare secondo una cadenza annuale
- le aree di intervento associate all'obiettivo (Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale, Gestione e, eventualmente, Comunità Accademica)
- i responsabili coinvolti nell'attuazione dell'obiettivo (un docente, un organo, una commissione)
- la coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo, indicando l'obiettivo specifico
- l'attinenza con gli SDGs Goals (Sustainable Development Goals), cioè gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030
- la coerenza con gli obiettivi del Gender Equality Plan
- gli indicatori misurabili (qualitativi e quantitativi) e le metriche ad essi associati (in termini di valore iniziale e valore target finale). Si suggerisce l'individuazione di un indicatore per ciascuna delle azioni identificate per raggiungere l'obiettivo. Con riguardo a questo punto il Presidio fornirà un elenco di possibili indicatori disponibili e relative fonti che i Dipartimenti potranno utilizzare nella identificazione/costruzione degli propri indicatori.

Con riguardo agli SDGs Goals, si precisa che l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – inquadrati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 target o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030. I 17 Goals fanno riferimento ad un insieme di questioni importanti per lo sviluppo che prendono in considerazione in maniera equilibrata le tre dimensioni dello

<sup>10</sup> Si segnala che, in base al Modello AVA 3, la valutazione della qualità di Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale sarà effettuata sulla base dei contenuti dei Piani Strategici di Dipartimento, come emerge dalla lettura dei requisiti di qualità della Ricerca e della Terza Missione/Impatto sociale a livello di dipartimento. Da qui, si richiama l'attenzione nella definizione dei target e nella scelta degli indicatori.

<sup>11</sup> Il normale orizzonte temporale della pianificazione strategica dipartimentale è quello dei tre anni (cfr. nota AdC E.DIP.1.2, PdA E.DIP.1). La pianificazione associata ai Dipartimenti di Eccellenza dovrà tenere in considerazione l'orizzonte temporale dei progetti di eccellenza.

sviluppo sostenibile – economica, sociale ed ecologica – e mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l’ineguaglianza, ad affrontare i cambiamenti climatici, a costruire società pacifiche che rispettino i diritti umani.

Di seguito i loghi dei 17 Goals:



Gli obiettivi strategici devono essere:

- pochi, chiari e raggiungibili;
- rilevanti e pertinenti;
- misurabili, anche con indicatori nazionali, monitorati annualmente (cfr. *infra* punto 7);
- confrontabili con strutture affini;
- sostenibili (collegati con le risorse).

Nella definizione degli obiettivi si tenga presente che dovranno essere declinati in azioni e attività, allo scopo di monitorarne l’attuazione (cfr. Esempio nr.7).

Qualora il dipartimento lo ritenessero opportuno, segnaliamo che l’UPV può mettere a disposizione un elenco di indicatori quantitativi, alcuni dei quali inclusi nel PS di Ateneo, dai quali partire, una volta effettuata l’analisi SWOT, per la definizione degli Obiettivi Strategici e delle Azioni.

I vantaggi legati all’utilizzo dell’elenco di indicatori soprarichiamato sono molteplici:

- disponibilità e reperibilità;
- comparabilità;
- utilizzo (e richiesta) in altre sedi (AVA 3...etc.)

Con riguardo all’Area Gestione il Dipartimento dovrà procedere alla definizione chiara e trasparente dei:

- i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse (economiche e di personale) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale, coerentemente con il programma strategico e con le indicazioni dell’Ateneo sull’utilizzazione delle risorse assegnate;
- criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee strategiche dell’Ateneo, le indicazioni specifiche della pianificazione, gli indicatori di produttività scientifica dell’ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca, della terza missione/impatto sociale, delle attività istituzionali e gestionali dell’Ateneo.

Esempio nr.7:

**OBIETTIVO 1: POTENZIARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

**Azione 1.1:** Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio di titoli doppi/congiunti su tutti i livelli di formazione (lauree, lauree magistrali e dottorato)

| Anno | Attività                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2024.1 Individuazione di Atenei stranieri finalizzati ad accordi di collaborazioni per il rilascio di titoli doppi/congiunti</li> <li>- 1.1.2024.2 Avvio di interlocuzioni con almeno due Atenei stranieri</li> <li>- 1.1.2024.3 Modifiche condivise tra gli Atenei all'ordinamento didattico del corso</li> <li>- ...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| 2025 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2025.1 Stipula dell'accordo di collaborazione</li> <li>- 1.1.2025.2 Designazione di due tutor accademici per ciascun accordo</li> <li>- 1.1.2025.3 Organizzazione di un bando per candidature riservato agli studenti del corso</li> <li>- 1.1.2025.4 Scambio di informazioni sulle pubblicazioni scientifiche e su ricerche relative alle attività previste in ciascun accordo</li> <li>- ...</li> <li>- 1.1.2025.n Individuazione ulteriori partner stranieri finalizzati a collaborazioni per il rilascio di titoli doppi/congiunti</li> </ul> |
| 2026 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.1.2026.1 Scambio di informazioni sulle pubblicazioni scientifiche e su ricerche relative alle attività previste in ciascun accordo</li> <li>- 1.1.2026.2 Valutazione del funzionamento, a cura dei due tutor, al fine di apportare le modifiche necessarie all'accordo</li> <li>- 1.1.2026.3 Individuazione ulteriori partner stranieri finalizzati a collaborazioni per il rilascio di titoli doppi/congiunti</li> <li>- ...</li> </ul>                                                                                                            |

**Azione 1.2:** Potenziare e promuovere l'invito di scienziati di adeguata qualificazione scientifica come da programma Visiting Fellow

| Anno | Attività                                                                      |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.2.2024.1</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2025 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.2.2025.1</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2026 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.2.2026.1</li> <li>- ...</li> </ul> |

**Azione 1.3:** Potenziare l'offerta di insegnamenti erogati in lingua inglese a tutti i livelli della formazione

| Anno | Attività                                                                      |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.3.2024.1</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2025 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.3.2025.1</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2026 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.3.2026.1</li> <li>- ...</li> </ul> |

Area di riferimento: Didattica, Ricerca

**Responsabilità:** politica (Direttore di Dipartimento; Coordinatore di Area per l'Internazionalizzazione; Delegato alla Ricerca; Presidenti di Corso di Studio; Coordinatori di Dottorato);  
gestionale (responsabile amministrativo del Dipartimento; responsabile dell'Unità Didattica; responsabile dell'Unità Ricerca)

**Obiettivi strategici di Ateneo correlati:**

OBIETTIVO 3: PISA GUARDA AL MONDO: PUNTARE SU PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

OBIETTIVO 5: SOSTENERE E POTENZIARE LA RICERCA

**Obiettivi Agenda 2030 correlati:**



**Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:**

Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella didattica e nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare

**Indicatore/i per ciascuna azione:**

**Azione 1.1. – Indicatore 1.1.1:** proporzione di Corsi di Studio e di Dottorato che rilasciano il titolo doppio/congiunto in convenzione con Atenei stranieri

**Definizione del numeratore:** n° di Corsi di Studio e di Dottorato offerti dal Dipartimento che rilasciano il titolo doppio/congiunto in convenzione con Atenei stranieri

**Definizione del denominatore:** n° di Corsi di Studio e di Dottorato offerti dal Dipartimento

**Periodo di riferimento:** A.A. 2023/24

**Valore iniziale:**

**Target finale:**

**Fonte dati:** [ava.miur.it](http://ava.miur.it)

**Azione 1.2. – Indicatore 1.2.1:** % di visiting fellows su docenti di ruolo del dipartimento

**Azione 1.2. – Indicatore 1.2.2:** % di visiting fellows approvati sul totale delle candidature a visiting fellows presentate

**Azione 1.2. – Indicatore 1.2.3:** realizzazione di un portale per la gestione della presentazione e l'approvazione delle candidature (*indicatore qualitativo*)

Esempio nr.8:

**OBIETTIVO 2: AUMENTARE LE COMPETENZE SULLA RICERCA DI GENERE E LE PARI OPPORTUNITÀ**

**Azione 2.1:** Aumentare l'offerta di didattica su genere e ricerca

| Anno | Attività                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.1.2024.1 Monitorare l'attuale offerta formativa del Dipartimento a livello di CdS e di corsi di Dottorato specificamente dedicata al genere</li> <li>- 2.1.2024.2 Verificare la presenza all'interno dei programmi degli insegnamenti di moduli specificamente dedicati al genere all'interno degli insegnamenti</li> <li>- 2.1.2024.3 Monitorare l'offerta di insegnamenti trasversali sul genere a livello di CdS e di corsi di dottorato a livello di Ateneo</li> <li>- 2.1.2024.4 Monitorare le ricerche in corso per identificare la presenza di percorsi di ricerca <i>gender sensitive/gender oriented</i></li> <li>- ...</li> </ul>                                                                                            |
| 2025 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.1.2025.1 Condividere all'interno degli organi istituzionali di Dipartimento le evidenze emerse dal monitoraggio realizzato nell'anno precedente</li> <li>- 2.1.2025.2 Definire all'interno degli organi competenti (Commissioni paritetiche di CdS, Consiglio di Corso, Collegio di Dottorato) una cornice didattica di tipo istituzionale in cui valorizzare/mettere a sistema le risorse identificate (es. iniziative di formazione ad hoc, istituzione di insegnamenti specifici, riconoscimento di corsi dedicati offerti all'interno dell'Ateneo)</li> <li>- 2.1.2025.3 Predisporre le pratiche amministrative necessarie (es. modifiche regolamentari per attivare/riconoscere specifici insegnamenti)</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2026 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.1.2026.1 Avvio della prima edizione delle iniziative formative delineate nel corso dell'anno precedente</li> <li>- ...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

**Azione 2.2:** Monitorare il rispetto delle pari opportunità sul fronte didattica e ricerca

| Anno | Attività                                                                      |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.2.2024.1</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2025 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.2.2025.1</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2026 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.2.2026.1</li> <li>- ...</li> </ul> |

**Azione 2.3:** Favorire lo scambio interdipartimentale sui temi della ricerca di genere e le pari opportunità

| Anno | Attività                                                                      |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.3.2024.1</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2025 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.3.2025.1</li> <li>- ...</li> </ul> |
| 2026 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.3.2026.1</li> <li>- ...</li> </ul> |

*Area di riferimento:* Didattica, Ricerca

*Responsabilità:* politica (Direttore di Dipartimento; Delegata/o al GEP; Delegato alla Ricerca; Presidenti di Corso di Studio; Coordinatori di Dottorato);  
gestionale (responsabile amministrativo del Dipartimento; responsabile dell'Unità Didattica; responsabile dell'Unità Ricerca)

*Obiettivi strategici di Ateneo correlati:*

OBIETTIVO 1: ACCOGLIERE E INCLUDERE ORIENTANDO LA SCELTA DEL PERCORSO UNIVERSITARIO  
OBIETTIVO 2: STUDIARE, FORMARSI E LAUREARSI: IL DIRITTO A UNA FORMAZIONE DI QUALITÀ  
OBIETTIVO 5: SOSTENERE E POTENZIARE LA RICERCA

*Obiettivi Agenda 2030 correlati:*



*Obiettivi del Gender Equality Plan correlati:*

Area Tematica V – OBIETTIVO: Integrare la prospettiva di genere nella didattica e nella ricerca, favorendo la consapevolezza di genere in una dimensione transdisciplinare

*Indicatore/i per ciascuna azione:*

Azione 2.1. – Indicatore 2.1.1: n° di moduli, iniziative ad hoc, insegnamenti nell'ambito di CdS e di Dottorato

*Definizione dell'indicatore:*

*Periodo di riferimento:*

*Valore iniziale:*

*Target finale:*

*Fonte dati:*

Azione 2.2. – Indicatore 2.2.1: % di

Azione 2.2. – Indicatore 2.2.2: % di

Azione 2.2. – Indicatore 2.2.3: realizzazione (indicatore qualitativo)



## 6. IL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DI DIPARTIMENTO

Descrivere il Sistema di AQ del Dipartimento indicando brevemente tutti gli attori coinvolti (organi ed eventuali referenti, commissioni e gruppi di lavoro) e i loro compiti e responsabilità nella realizzazione del PSD.

Aspetti da considerare:

- Descrizione della struttura organizzativa del Dipartimento. Inserire eventuale organigramma.
- Riferimento al regolamento di Dipartimento.
- Programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo che vi afferisce, corredata da responsabilità e obiettivi, coerente con la pianificazione strategica e verifica periodica dell'efficacia.

### Esempio nr.9:

Il Dipartimento di ..... dispone di un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale e partecipa al Sistema di AQ dell'Ateneo.

Il regolamento di funzionamento del Dipartimento di .... è stato emanato in data .../.../....

Sono preposti all'AQ:

Direttore: ...

Consiglio: ...

Giunta: ....

Commissione paritetica docenti-studenti: composta da un ugual numero di docenti e di rappresentanti degli studenti in consiglio di dipartimento, la commissione paritetica è presieduta da ..... (Direttore del Dipartimento oppure da un suo delegato)

Commissione/Gruppo di lavoro/Referente/Delegato: .... *(specificare la natura collegiale o monocratica di ciascuno e le relative funzioni)*

L'interfaccia con il Presidio della Qualità di Ateneo è assicurata dalla figura del Referente AQ a cui sono attribuiti compiti di coordinare e facilitare il lavoro dei Presidenti di Corso di Studio, dei Coordinatori di Dottorato e del Direttore di Dipartimento nella redazione delle Schede Uniche Annuali e nello svolgimento delle attività di riesame (Scheda di Monitoraggio Annuale, Rapporto di Riesame Ciclico). Il Referente AQ di Dipartimento è individuato dal Direttore.

I servizi amministrativi sono garantiti attraverso l'assegnazione del personale tecnico amministrativo alle sottoindicate strutture:

- Unità bilancio e servizi generali: ...
- Unità didattica: ...
- Unità ricerca: ...

Il Dipartimento di ..... definisce una programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo che vi afferisce, corredata da responsabilità e obiettivi, coerente con la pianificazione strategica e ne verifica periodicamente l'efficacia.

## 7. ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E RIESAME

### 7.1 Monitoraggio

Descrivere tempi e modalità del monitoraggio<sup>12</sup> con riguardo agli indicatori e allo stato di avanzamento delle azioni inserite nel PSD.

Il monitoraggio, a cadenza annuale e affidato al Direttore del Dipartimento, dovrà essere effettuato al 31 dicembre di ogni anno e riguarderà, come già precisato, sia il valore degli indicatori che lo stato di avanzamento delle singole azioni e attività.

Annualmente il PdQ metterà a disposizione dei dipartimenti un set di indicatori per il monitoraggio dell'andamento dei Corsi di Studio e di Dottorato, della ricerca e della terza missione.

Unitamente agli indicatori il PdQ trasmetterà anche un format per riportare i risultati del monitoraggio che dovrà essere approvato dal Consiglio di Dipartimento e poi trasmesso all'Ufficio UPV entro il 31 gennaio di ogni anno.

*Il Presidio della Qualità fornirà un format dedicato al monitoraggio, da utilizzarsi ai fini della rendicontazione.*

*Sarà cura dell'UPV comunicare agli Organi di Ateneo le rendicontazioni/monitoraggi in parola, informandoli circa l'adempimento o meno del monitoraggio richiesto da parte dei singoli dipartimenti.*

#### Esempio nr.10:

La pianificazione strategica è affiancata da processi di monitoraggio.

Il PSD sarà sottoposto a monitoraggio annuale seguendo il format messo a disposizione dal PdQ. Il monitoraggio sarà effettuato dal Direttore del Dipartimento al 31 dicembre di ogni anno e riguarderà sia il valore degli indicatori che lo stato di avanzamento delle singole azioni.

Come richiesto, il monitoraggio sarà approvato dal Consiglio di Dipartimento e trasmesso all'Ufficio UPV entro il 31 gennaio di ogni anno.

Seguirà la comunicazione della rendicontazione/monitoraggi agli Organi di Ateneo a cura dell'UPV.

### 7.2 Riesame

All'interno del Piano Strategico il Dipartimento dovrà descrivere tempi e modalità del riesame<sup>13</sup> inteso come l'attività effettuata per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia a conseguire gli obiettivi stabiliti nel PSD medesimo e del sistema di gestione di AQ.

Il riesame dovrà essere effettuato almeno con cadenza triennale (per i Dipartimenti di Eccellenza cfr. *supra* nota 10).

Il riesame del PSD deve essere pianificato e condotto prendendo in considerazione:

<sup>12</sup> Il monitoraggio è la determinazione dello stato di un sistema, di un progetto, di un processo, di un servizio o di un'attività.

<sup>13</sup> Il riesame interno, oltre a consentire di verificare l'opportunità di modificare il PS, con riguardo a obiettivi e indicatori, deve prevedere una valutazione relativa a idoneità, adeguatezza ed efficacia del sistema di gestione AQ a conseguire gli obiettivi.

- lo stato delle azioni derivanti dal monitoraggio del PSD;
- i cambiamenti nei fattori esterni ed interni che sono rilevanti per il conseguimento degli obiettivi definiti nel PSD (ad esempio modifiche al Piano Strategico d'Ateneo);
- le informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del PSD comprese le informazioni relative a: soddisfazione degli studenti/dottorandi e informazioni di ritorno dai portatori di interesse, misura in cui gli obiettivi sono stati raggiunti, prestazioni dei processi e dei servizi, etc.;
- l'adeguatezza delle risorse;
- l'analisi dei rischi e delle opportunità di miglioramento;
- l'efficacia del Sistema di gestione AQ (articolazione, modalità di lavoro, responsabilità).

I risultati in uscita del riesame del PSD devono comprendere decisioni e azioni relative a:

- opportunità di miglioramento del Sistema di AQ;
- esigenze di modifica al PSD;
- risorse necessarie all'attuazione del PSD.

L'attività di Riesame è coordinata dal Direttore del Dipartimento.

Il riesame, comprensivo della versione aggiornata del PSD, dovrà essere effettuato entro il mese di aprile successivo alla scadenza triennale, approvato dal primo Consiglio di Dipartimento utile e successivamente trasmesso all'Ufficio UPV.

*Il Presidio della Qualità fornirà un format dedicato alla redazione del riesame.*

Esempio nr.11:

La pianificazione strategica è sottoposta con cadenza almeno triennale al processo di riesame.

Il processo di riesame, realizzato seguendo il format messo a disposizione dal PdQ, sarà coordinato dal Direttore del Dipartimento al 30 aprile 2027 e avrà ad oggetto sia gli esiti dei monitoraggi realizzati nei tre anni precedenti sia una valutazione sull'efficacia ed efficienza del sistema di AQ.

Come richiesto il riesame dovrà essere approvato nella prima seduta utile del Consiglio di Dipartimento e tempestivamente trasmesso all'Ufficio UPV.

Seguirà la comunicazione del riesame agli Organi di Ateneo a cura dell'UPV.

| PUNTI DI FORZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | PUNTI DI DEBOLEZZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementi dell'ambiente interno (dipendono direttamente dall'organizzazione e possono essere gestiti, modificati, migliorati e sfruttati)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| DIDATTICA/FORMAZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adeguate iniziative di orientamento</li> <li>- Aumento del numero di immatricolati puri</li> <li>- Buona attrattività dei Corsi di Laurea Triennali o Magistrali</li> <li>- Elevato numero di studenti stranieri</li> <li>- Buona qualità della didattica (che emerge anche dalle indagini degli studenti)</li> <li>- Rapporto studenti-docenti ottimale</li> <li>- Linea di azione dipartimentale organica ed unitaria</li> <li>- Offerta formativa dei CdS costantemente aggiornata</li> <li>- Istituzione di nuovi CdS con profili in uscita adeguati al contesto socioeconomico e territoriale di riferimento</li> <li>- Ottima prospettiva occupazionale per i laureati</li> <li>- Accordi di laurea per titoli doppi/congiunti</li> <li>- Interdisciplinarietà</li> <li>- Presenza di CdS che preparano all'insegnamento</li> <li>- Ampia offerta di master, formazione professionale e corsi di perfezionamento</li> <li>- Disponibilità di strutture adeguate all'attività didattica</li> <li>- Progressivo miglioramento della regolarità degli studi</li> <li>- Presenza di CdS Internazionali</li> <li>- Collaborazioni internazionali soprattutto nel Collegio docenti del Dottorato di ricerca</li> <li>- Adeguato supporto agli studenti tramite intensificazione dell'attività di tutorato</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Azioni di orientamento in ingresso non capillari e non adeguate</li> <li>- Attrattività studentesca limitata sostanzialmente alla regione e a zone limitrofe e molto limitata a livello internazionale</li> <li>- Scarsa attrattività delle LM</li> <li>- Scarsa attrattività extraregionale</li> <li>- Mancanza di coordinamento nella linea di azione del Dipartimento</li> <li>- Offerta formativa non sempre allineata rispetto alle istanze esterne, con conseguente basso tasso di occupabilità dei laureati</li> <li>- Assenza di CdS Internazionali</li> <li>- Inadeguatezza delle strutture didattiche e di accoglienza per studenti e docenti</li> <li>- Laboratori didattici insufficienti</li> <li>- Limitata capacità di collaborazione dei SSD su temi interdisciplinari</li> <li>- Sottodimensionamento dei SSD necessari per erogare didattica di tipo innovativo</li> <li>- Incapacità di avviare piani di crescita degli organici adeguati all'offerta formativa</li> <li>- Rapporto tra numero di docenti e numero di studenti molto elevato</li> <li>- Basso tasso di internazionalizzazione della didattica</li> <li>- Basso tasso di occupabilità dei laureati</li> <li>- Interscambio studentesco (Erasmus) ancora limitato sia in ingresso che in uscita</li> <li>- Scarsa mobilità studentesca internazionale incoming e outgoing</li> <li>- Ridotto numero di personale TA e assenza di figure specialistiche per la gestione di fondi destinati alla didattica</li> </ul> |
| RICERCA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanziamento nell'ambito del programma dei Dipartimenti di Eccellenza</li> <li>- Attrattività del Dottorato di Ricerca rispetto a studenti provenienti da altri Atenei</li> <li>- Buon livello dei risultati della ricerca</li> <li>- Buon esito nella VQR</li> <li>- Riviste scientifiche (anche di classe A) e collane dirette/curate da docenti</li> <li>- Presenza continuativa di un Dottorato di ricerca</li> <li>- Incremento quali-quantitativo delle pubblicazioni</li> <li>- Rilevante attività di ricerca, inserita nel contesto internazionale</li> <li>- Stretto collegamento tra corsi LM e di Dottorato di ricerca</li> <li>- Responsabilità scientifica di scavi archeologici (<i>se di interesse</i>)</li> <li>- Partecipazione e organizzazione di convegni internazionali</li> <li>- Riviste scientifiche (anche di classe A) e collane con comitati scientifici internazionali</li> <li>- Presenza di Corso di Dottorato di Interesse nazionale</li> <li>- Presenza di Corso di Dottorato industriale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assenza di spazi adeguati da adibire a laboratori di ricerca</li> <li>- Ridotto numero di borse di Dottorato di ricerca finanziate da soggetti esterni</li> <li>- Valutazione dei risultati nella VQR</li> <li>- Ridotto numero di personale TA e assenza di figure specialistiche per la gestione di fondi per programmi di finanziamento nazionali ed internazionali</li> <li>- Inefficacia nella competizione internazionale per il procacciamento dei fondi di ricerca</li> <li>- Scarsa capacità di attrarre giovani ricercatori dall'esterno</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| PUNTI DI FORZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | PUNTI DI DEBOLEZZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementi dell'ambiente interno (dipendono direttamente dall'organizzazione e possono essere gestiti, modificati, migliorati e sfruttati)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapporti consolidati con le istituzioni scolastiche e territoriali</li> <li>- Rapporti con il territorio cittadino e limitrofo</li> <li>- Forte connessione tra i docenti e le realtà produttive, le istituzioni pubbliche e gli ordini professionali</li> <li>- Rilevante attività di Public Engagement</li> <li>- Iniziative concrete di formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta</li> <li>- Presenza di iniziative di PCTO (ex Alternanza Scuola Lavoro)</li> <li>- Continuità nell'offerta di corsi di perfezionamento</li> <li>- Comunicazione sociale di grande impatto</li> <li>- Attività conto terzi</li> <li>- Attività per la salute pubblica (campagne screening)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridotte iniziative di contatto con le realtà imprenditoriali del territorio</li> <li>- Mancanza di coordinamento delle attività di Public Engagement</li> <li>- Mancanza di un monitoraggio delle attività di Public Engagement</li> <li>- Comunicazione e pubblicizzazione delle iniziative inefficace</li> <li>- Mancanza di MOOC</li> </ul> |

| OPPORTUNITÀ O POTENZIALITÀ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | MINACCE/CRITICITÀ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analisi su come i fattori esterni influenzano le attività dei Dipartimenti (contesto sociale, economico, territoriale)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| DIDATTICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Azioni di orientamento nelle scuole secondarie del bacino extraterritoriale</li> <li>- Sviluppo di bacini territoriali non coperti</li> <li>- Coinvolgimento studenti lavoratori e fuori sede con didattica <i>ad hoc</i></li> <li>- Maggiore interesse delle parti sociali del territorio</li> <li>- Potenziamento dell'immagine attraverso i canali di comunicazione</li> <li>- Divario manageriale e tecnologico delle imprese del territorio</li> <li>- Coinvolgimento nello sviluppo culturale del territorio</li> <li>- Intensificazione dei rapporti con imprese del territorio</li> <li>- Presenza di Scuole di Eccellenza</li> <li>- Riforma degli ordinamenti dei CdS</li> <li>- Obiettivi dell'Agenda ONU 2030</li> <li>- Avvio di nuovi CdS che influiscono positivamente sull'attrattività</li> <li>- Incremento numero lauree con titolo doppio/congiunto</li> <li>- Potenziamento dell'offerta di formazione non curricolare</li> <li>- Intensificazione delle politiche di internazionalizzazione</li> <li>- Incremento numero Visiting Professor</li> <li>- Intensificazione progettazione Europea</li> <li>- Potenziamento delle iniziative internazionali di incoming e outgoing</li> <li>- Potenziale richiesta nel mercato del lavoro delle figure professionali uscenti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarsa attrattività socioeconomica del territorio</li> <li>- Richiesta formativa in calo</li> <li>- Rischio di flessione dell'attrattività a seguito della debolezza economica del contesto territoriale</li> <li>- Collaborazione difficoltosa con altre istituzioni e con il territorio</li> <li>- Progressivo arretramento delle competenze in ingresso degli immatricolati</li> <li>- Potenziale frammentazione del progetto didattico dipartimentale in una serie di proposte dei singoli CdS</li> <li>- Assenza di riforme incisive negli ordinamenti ministeriali</li> <li>- Interventi ministeriali che impattano sul diritto allo studio</li> <li>- Concorrenza di altri Atenei</li> <li>- Aumento di Atenei telematici</li> <li>- Scollamento tra l'offerta didattica e richiesta del mondo del lavoro</li> <li>- Scarsa attrattività per le figure professionali uscenti</li> <li>- Bassi livelli occupazionali nel contesto territoriale di riferimento</li> </ul> |
| RICERCA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programma di finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza</li> <li>- PNRR</li> <li>- Presenza di importanti enti di ricerca nazionali (CNR, INFN...)</li> <li>- Fondi di ricerca dell'Ateneo</li> <li>- HORIZON EUROPE</li> <li>- Presenza di Scuole di Eccellenza</li> <li>- Crescente disponibilità di fondi di ricerca finanziata tramite bandi competitivi, orientate all'innovazione e all'impatto industriale</li> <li>- Pubblicazioni con coautori stranieri</li> <li>- Intensificazione della progettazione Europea</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggiore attrattività di altri contesti di ricerca</li> <li>- Norme di contenimento della spesa corrente che impattano sulle risorse</li> <li>- Irregolarità delle scadenze e delle caratteristiche dei bandi competitivi</li> <li>- Difficoltà di gestire i fondi per le borse di studio dei dottorati di ricerca</li> <li>- Scarsa risposta degli studenti ai bandi di dottorato di ricerca con conseguente scarsa copertura delle borse disponibili</li> <li>- Difficoltà di utilizzo del mercato elettronico della PA</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Azione di orientamento nella pubblica amministrazione</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progressivo impoverimento del tessuto sociale del territorio</li> <li>- Mancanza di coesione con il territorio e con le istituzioni</li> <li>- Collaborazione difficoltosa con il territorio</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |





Piano Strategico del Dipartimento di .....

## SCHEDA DI MONITORAGGIO

AL 31 DICEMBRE 20xx

*[Riportare nello schema seguente gli obiettivi strategici e le azioni del Piano Strategico del Dipartimento.]*

|                               |                                           |
|-------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>OBIETTIVO STRATEGICO 1</b> | <b>Titolo dell'obiettivo strategico 1</b> |
| AZIONE 1                      | Titolo dell'azione 1.1                    |
| ...                           |                                           |
| AZIONE k                      | Titolo dell'azione 1.k                    |
| ...                           | ...                                       |
| <b>OBIETTIVO STRATEGICO n</b> | <b>Titolo dell'obiettivo strategico n</b> |
| AZIONE 1                      | Titolo dell'azione n.1                    |
| ...                           |                                           |
| AZIONE j                      | Titolo dell'azione n.j                    |

SEZIONE 1  
INDICATORI DI RIFERIMENTO PER IL MONITORAGGIO

Codice dell'indicatore – Descrizione dell'indicatore quantitativo

| Valore iniziale<br>(<periodo di riferimento>) | Target finale<br>(<periodo di riferimento>) | Monitoraggi al 31/12<br>di anni precedenti<br>(<periodo di riferimento>) | Monitoraggio al 31/12/X<br>(<periodo di riferimento>) |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| IND<br>NUM<br>DEN                             | IND                                         | IND<br>NUM<br>DEN                                                        | IND<br>NUM<br>DEN                                     |

INDICATORE: Definizione dell'indicatore con specifiche tecniche

NUMERATORE: Definizione del numeratore con specifiche tecniche

DENOMINATORE: Definizione del denominatore con specifiche tecniche

Commenti

**Codice dell'indicatore** – Descrizione dell'indicatore qualitativo

| Valore iniziale<br>(<periodo di riferimento>) | Target finale<br>(<periodo di riferimento>) | Monitoraggi al 31/12<br>di anni precedenti<br>(<periodo di riferimento>) | Monitoraggio al 31/12/X<br>(<periodo di riferimento>) |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Non attuato                                   | Pienamente attuato                          |                                                                          |                                                       |

INDICATORE: Definizione dell'indicatore

Metrica per la valutazione dello stato relativo di attuazione degli indicatori qualitativi:

1. Non attuato non esiste ancora un documento/attività
2. In corso di attuazione il documento/attività è sviluppato in modo incompleto e frammentario
3. Parzialmente attuato il documento/attività è sviluppato in modo pertinente, abbastanza completo ma non risulta ancora ufficialmente pubblicato/approvato
4. Pienamente attuato il documento/attività è sviluppato in modo pertinente, completo e organico ed è ufficialmente pubblicato/approvato

| Commenti |
|----------|
|          |

**Esempio nr.1:**

**1.1.1** – Proporzione di Corsi di Studio e di Dottorato offerti dal Dipartimento che rilasciano il titolo doppio/congiunto in convenzione con Atenei stranieri

| Valore iniziale<br>(a.a. 2022/23) | Target finale<br>(a.a. 2025/26) | Monitoraggio al 31/12/2024<br>(a.a. 2023/24) | Monitoraggio al 31/12/2025<br>(a.a. 2024/25) | Monitoraggio al 31/12/2026<br>(a.a. 2025/26) |
|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 0,200<br>NUM 2<br>DEN 10          | 0,400                           | 0,300<br>NUM 3<br>DEN 10                     | 0,364<br>NUM 4<br>DEN 11                     | 0,455<br>NUM 5<br>DEN 11                     |

NUMERATORE: Numero di Corsi di studio e di Dottorato offerti dal Dipartimento che rilasciano un titolo doppio/congiunto in convenzione con Atenei stranieri

DENOMINATORE: Numero di Corsi di studio e di Dottorato offerti dal Dipartimento

| Commenti |
|----------|
| ...      |

**Esempio nr.2:**

**x.y.z** – Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso

| Valore iniziale<br>(a.s. 2022) | Target finale<br>(a.s. 2025) | Monitoraggio al 31/12/2024<br>(a.s. 2023) | Monitoraggio al 31/12/2025<br>(a.s. 2024) | Monitoraggio al 31/12/2026<br>(a.s. 2025) |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 60,0%<br>NUM 72<br>DEN 120     | 70,0%                        | 61,9%<br>NUM 78<br>DEN 126                | 65,2%<br>NUM 86<br>DEN 132                | 69,3%<br>NUM 97<br>DEN 140                |

NUMERATORE: Laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso nell'anno solare

DENOMINATORE: Laureati (L; LM; LMCU) nell'anno solare

| Commenti |
|----------|
| ...      |

**Esempio nr.3:**

...

**1.2.3 – Realizzazione di un portale per la gestione della presentazione e l'approvazione delle candidature**

| Valore iniziale<br>(a.s. 2022) | Target finale<br>(a.s. 2025) | Monitoraggio al 31/12/2024<br>(a.s. 2023) | Monitoraggio al 31/12/2025<br>(a.s. 2024) | Monitoraggio al 31/12/2026<br>(a.s. 2025) |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Non attuato                    | Pienamente attuato           | In corso di attuazione                    | Parzialmente attuato                      | Pienamente attuato                        |

Metrica per la valutazione dello stato relativo di attuazione degli indicatori qualitativi:

1. Non attuato non esiste ancora un documento/attività
2. In corso di attuazione il documento/attività è sviluppato in modo incompleto e frammentario
3. Parzialmente attuato il documento/attività è sviluppato in modo pertinente, abbastanza completo ma non risulta ancora ufficialmente pubblicato/approvato
4. Pienamente attuato il documento/attività è sviluppato in modo pertinente, completo e organico ed è ufficialmente pubblicato/approvato

**Commenti**

...

## STATO DI AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ PIANIFICATE PER GLI ANNI PRECEDENTI E NON DICHIARATE COMPLETATE

[illegible]

2 Qualora un'attività non fosse stata completata, si prega di indicare le motivazioni, le criticità riscontrate, le attività già intraprese o che si prevede di intraprendere per portarla a termine.

**Esempio nr.4:**

| SEZIONE 2                                                                                           |                                                                                                                           |                     |                                                                                      |                                  |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STATO DI AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ PIANIFICATE PER GLI ANNI PRECEDENTI E NON DICHIARATE COMPLETATE |                                                                                                                           |                     |                                                                                      |                                  |                                                                                                   |
| Codice Attività                                                                                     | Titolo Attività                                                                                                           | Stato al 31.12.2025 | Breve descrizione sulla realizzazione al 31.12.2025 di ciascuna attività pianificata | Stato al 31.12.2026 <sup>1</sup> | Breve descrizione <sup>1</sup> sulla realizzazione al 31.12.2026 di ciascuna attività pianificata |
| 1.1.2024.x                                                                                          | Titolo dell'attività 2024.x                                                                                               | DA AVVIARE          | ...                                                                                  | A BUON PUNTO                     | ..                                                                                                |
| 1.1.2024.y                                                                                          | Titolo dell'attività 2024.y                                                                                               | IN CORSO            | ...                                                                                  | COMPLETATO                       | ...                                                                                               |
| 1.1.2025.4                                                                                          | Scambio di informazioni sulle pubblicazioni scientifiche e su ricerche relative alle attività previste in ciascun accordo | A BUON PUNTO        | ...                                                                                  | COMPLETATO                       | ...                                                                                               |
| 1.1.2025.n                                                                                          | Individuazione ulteriori partner stranieri finalizzati a collaborazioni per il rilascio di titoli doppi/congiunti         | IN CORSO            | ...                                                                                  | COMPLETATO                       | ...                                                                                               |

SEZIONE 3  
STATO DI AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ PIANIFICATE PER IL 20xx

| Codice Attività | Titolo Attività | Stato al 31.12.20xx <sup>3</sup> | Breve descrizione sulla realizzazione <sup>4</sup> al 31.12.20xx di ciascuna attività pianificata |
|-----------------|-----------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |
|                 |                 |                                  |                                                                                                   |

<sup>3</sup> Indicare una delle seguenti opzioni: DA AVVIARE; IN CORSO; A BUON PUNTO; COMPLETATO.

<sup>4</sup> Qualora un'attività non fosse stata completata, si prega di indicare le motivazioni, le criticità riscontrate, le attività già intraprese o che si prevede di intraprendere per portarla a termine.



**Esempio nr.5:**

SEZIONE 3  
STATO DI AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ PIANIFICATE PER IL 2026

| Codice Attività | Titolo Attività                                                                                                           | Stato al 31.12.2026 | Breve descrizione sulla realizzazione al 31.12.2026 di ciascuna attività pianificata                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1.2026.1      | Scambio di informazioni sulle pubblicazioni scientifiche e su ricerche relative alle attività previste in ciascun accordo | COMPLETATO          | Nell'incontro bilaterale del xx xxxx xxxx sono state presentate le reciproche pubblicazioni dell'anno solare 20xx                                                                                                              |
| 1.1.2026.2      | Valutazione del funzionamento, a cura dei due tutor, al fine di apportare le modifiche necessarie all'accordo             | A BUON PUNTO        | ...                                                                                                                                                                                                                            |
| 1.1.2026.3      | Individuazione ulteriori partner stranieri finalizzati a collaborazioni per il rilascio di titoli doppi/congiunti         | COMPLETATO          | A seguito degli incontri ... del xx xxxx 2026 con ..., sono state individuate l'Università di XXX in vista di un doppio titolo con il CdS ABC-L e l'Università di YYY in vista di un possibile doppio titolo con il CdS WZZ-LM |
| ...             |                                                                                                                           |                     |                                                                                                                                                                                                                                |
|                 |                                                                                                                           |                     |                                                                                                                                                                                                                                |
|                 |                                                                                                                           |                     |                                                                                                                                                                                                                                |