



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

PQA
PRESIDIO
DELLA QUALITÀ
DI ATENE0

Linee Guida per l'elaborazione e il monitoraggio dei Piani Strategici di Dipartimento e Riesame Dipartimentale (PSD)

Versione n. 01

(Approvato nella riunione del Presidio della Qualità del 17 gennaio 2025)

Pubbligate sul portale di Ateneo, Sezione Qualità - Linee Guida e Documenti AQ e Sezione - Piani Strategici dei Dipartimenti



Indice

1.	Premessa	3
2.	Il PSD come documento programmatico di sviluppo del Dipartimento.....	3
3.	Il processo di Costruzione del PSD.....	4
4.	L'articolazione del PSD	5
4.1	Vision (quello che il Dipartimento ambisce a essere)	6
4.2	Mission (quello che il Dipartimento è)	6
4.3	Il contesto di riferimento.....	6
4.4	Il Dipartimento in numeri	6
4.5	Accordi di collaborazione	6
4.6	Organizzazione del Dipartimento	7
4.7	Le politiche del Reclutamento.....	7
4.8	Analisi SWOT.....	7
4.9	Obiettivi e Azioni.....	7
4.10	Obiettivi della Ricerca	8
4.11	Obiettivi della Terza missione /Impatto Sociale	8
4.13	Obiettivi dell'Area CIOS (Comunicazione Inclusione Organizzazione Sostenibilità).....	8
5.	Modalità e tempi del monitoraggio.....	8
6.	Riesame Dipartimentale	10
6.1	Il Riesame Dipartimentale, a regime, rileva (<i>Input</i>):.....	11
6.2	L'attività di Riesame è tesa a verificare (<i>Check</i>):	11
6.3	Il Riesame Dipartimentale indica le azioni di miglioramento (<i>Act</i>):.....	11
	Note finali e transitorie. Prima applicazione delle Linee Guida	11



1. Premessa

Il documento intende fornire linee di indirizzo per la redazione dei Piani Strategici Dipartimentali (PSD) e del loro monitoraggio annuale. Il documento comprende altresì alcune indicazioni per lo svolgimento del Riesame Dipartimentale, coerenti con il sistema di AVA3. La proposta di indirizzi comuni è tesa ad accrescere in modo unitario la cultura della pianificazione strategica e a costruire modelli di documentazione omogenei, comparabili tra loro, sebbene aperti a interventi che recepiscano la diversa vocazione strategica e le diverse caratteristiche dei singoli Dipartimenti.

Tali indirizzi sono elaborati a partire dal lavoro fatto in occasione del secondo esercizio di pianificazione strategica dei Dipartimenti, svolto tra febbraio e marzo 2024, successivamente all'approvazione del Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2024-2026 a gennaio 2024. Lo schema seguito, pertanto, riflette in gran parte la struttura dei PSD 2024-2026, integrata con alcuni correttivi che la rendono maggiormente rispondente alle Linee Guida AVA3.

Il documento è articolato in quattro paragrafi.

Il primo paragrafo chiarisce la natura del PSD come documento programmatico di sviluppo del Dipartimento. Il secondo paragrafo definisce il processo di costruzione del PSD. Il terzo paragrafo descrive l'articolazione del PSD in due parti distinte dedicate, rispettivamente, alla descrizione delle caratteristiche del Dipartimento e agli obiettivi strategici individuati per ciascuna area di intervento. Il paragrafo quattro è dedicato alle modalità e ai tempi del monitoraggio periodico del PSD. Infine, il paragrafo cinque è dedicato al Riesame Dipartimentale triennale.

2. Il PSD come documento programmatico di sviluppo del Dipartimento

Il Piano strategico di Dipartimento (PSD) è un documento di programmazione che delinea, su un orizzonte temporale di tre anni, la visione e gli obiettivi strategici del Dipartimento per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione/Impatto Sociale (c.d. Valorizzazione delle conoscenze) e per altri eventuali ambiti trasversali, in coerenza con la visione, gli indirizzi e gli obiettivi strategici di Ateneo. La elaborazione del PSD risponde ai criteri seguenti:

- la coerenza del PSD con la pianificazione strategica di Ateneo;
- per i Dipartimenti di eccellenza, la coerenza del PSD con il Progetto di sviluppo del Dipartimento per il triennio ricompreso nel quinquennio di riferimento;
- la delimitazione di una visione allineata alle specificità (scientifiche, organizzative, didattiche ecc.) del Dipartimento, al suo progetto culturale e al suo sviluppo potenziale;
- l'individuazione di obiettivi strategici, di breve, medio e lungo periodo, per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione/Impatto Sociale, declinati a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo e di altri, eventuali, coerenti con la visione del Dipartimento e il suo futuro sviluppo;
- la sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili (personale docente e TA, strutture e servizi del Dipartimento, risultati della VQR, indicatori di produttività scientifica, risultati di valutazione della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione/Impatto Sociale);
- l'indicazione di valori target degli indicatori riferiti a ciascuno degli obiettivi individuati, a partire da valori iniziali (c.d. baseline) calcolati e forniti dall'Ateneo;
- l'individuazione delle azioni tese al raggiungimento degli obiettivi. Il PSD riporta, per ciascun obiettivo, le azioni attraverso le quali il Dipartimento prevede di incidere positivamente sul miglioramento degli indicatori e,



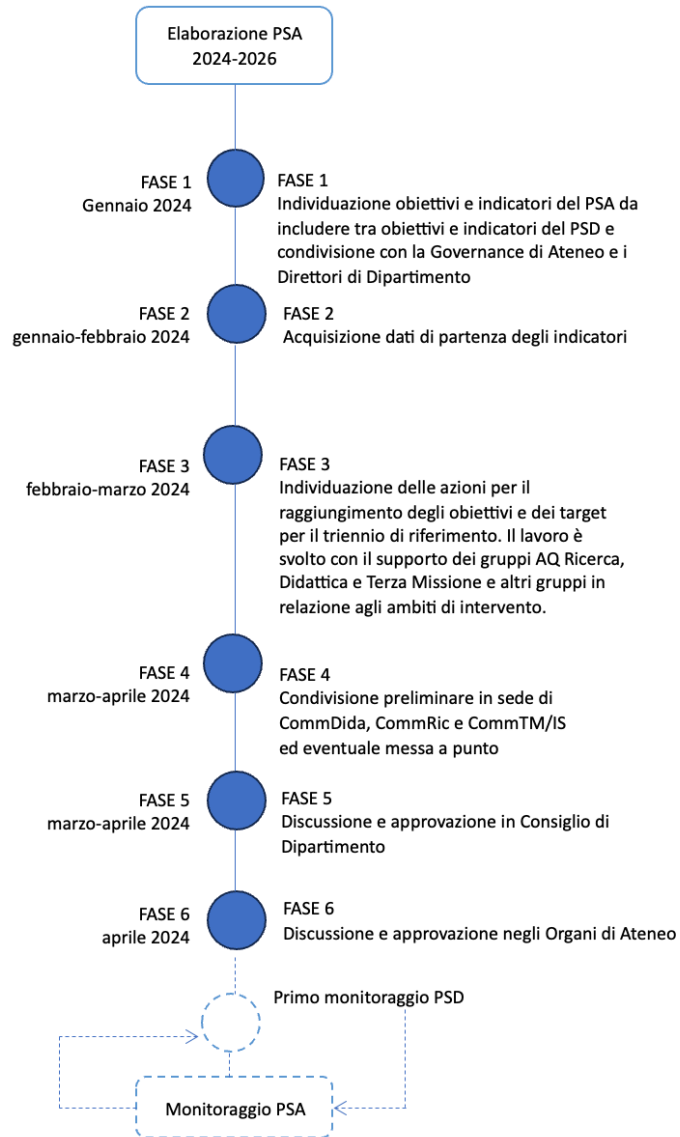
pertanto, di contribuire al raggiungimento degli obiettivi corrispondenti. Tali azioni sono modulabili sulla base dei risultati di processi di valutazione e monitoraggio, e la loro efficacia è valutata in rapporto agli indicatori degli obiettivi corrispondenti;

- l'indicazione delle risorse economiche dedicate al raggiungimento di ciascuno degli obiettivi previsti;
- l'indicazione dei soggetti responsabili degli obiettivi (docenti e personale tecnico amministrativo individuati tra i Responsabili AQ di Dipartimento, i Delegati di Dipartimento, e i Gruppi che li coadiuvano, con il coinvolgimento del Responsabile del Plesso e il personale del Plesso);
- la definizione delle modalità e dei tempi delle azioni di monitoraggio;
- la consultazione, il contributo e l'accessibilità del PSD da parte dei portatori di interesse esterni e interni.

L'Ateneo attraverso l'Ufficio Pianificazione, Controllo strategico, *Performance*, fornisce ai Dipartimenti apposito format per la redazione del PSD.

3. Il processo di Costruzione del PSD

Il processo di costruzione del PSD è definito dal Dipartimento in coerenza con il processo di elaborazione del PSA, con il proprio progetto scientifico-culturale e con la propria organizzazione, secondo un percorso caratterizzato dal dialogo con la Governance di Ateneo e con le parti interessate (docenti, personale tecnico amministrativo, studenti rappresentanti). Il processo è articolato in quattro step principali, da gennaio ad aprile 2024. Con cadenza annuale è previsto il processo di monitoraggio del PSD che prelude al monitoraggio del PSA, anch'esso a cadenza annuale.



4. L'articolazione del PSD

Il PSD è articolato in due parti distinte: la prima (Parte I), di carattere più descrittivo, è tesa a presentare il Dipartimento, la sua composizione, il suo Sistema di Governo e le sue caratteristiche, nonché le modalità e i tempi del monitoraggio (vedi 4). La seconda (Parte II), di carattere più operativo, definisce per ciascuna area di intervento, obiettivi, azioni, responsabilità, indicatori e relativi target di riferimento, risorse economiche. La terza è dedicata al Riesame Dipartimentale (vedi paragrafo 5).



Parte I

4.1 Vision (quello che il Dipartimento ambisce a essere)

La vision esprime in maniera sintetica, anche per punti, l'orizzonte verso il quale il Dipartimento vuole tendere, ossia quale scenario ideale si prefigge di realizzare. Essa è orientata al futuro e guida la formulazione degli obiettivi strategici e l'individuazione delle azioni per il loro raggiungimento, coerentemente con i dati di contesto, le specificità del Dipartimento e la disponibilità delle risorse. La visione restituisce pertanto uno sguardo prospettico sul Dipartimento e sul suo potenziale sviluppo nelle direzioni corrispondenti alle diverse aree di intervento (Didattica, Ricerca, Terza Missione e, per il PSD 2024-2026, Comunità Inclusion e Organizzazione Sostenibilità).

4.2 Mission (quello che il Dipartimento è)

La Mission esprime in maniera sintetica in quali ambiti opera il Dipartimento e con quali obiettivi. Essa è focalizzata sul presente e descrive il ruolo del Dipartimento con riferimento ai fattori e processi che hanno determinato la situazione attuale e a quelli che consentono, al momento presente, la realizzazione della vision.

4.3 Il contesto di riferimento

Questa parte descrive in sintesi le caratteristiche del contesto sociale, culturale e produttivo nel quale il Dipartimento opera e tende a realizzare la propria vision. Gli elementi di contesto riguardano fattori (geografici e ambientali, economici, sociali e culturali) che caratterizzano il territorio nel quale il Dipartimento agisce, la natura e le caratteristiche dei portatori di interesse esterni e interni e che si ritiene incidano sulle politiche e sulle strategie della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione/Impatto Sociale del Dipartimento.

4.4 Il Dipartimento in numeri

Questa parte riporta in sintesi e in forma quantitativa alcune informazioni utili a descrivere il Dipartimento sotto diversi profili:

- offerta didattica di I, II e III livello;
- centri di ricerca di cui il Dipartimento è sede amministrativa e loro ruolo nel perseguimento degli obiettivi strategici dipartimentali;
- composizione numerica e di genere del personale docente e degli assegnisti (valori assoluti e tendenza di crescita nel triennio precedente);
- articolazione del personale docente per Aree CUN;
- composizione popolazione studentesca (numero studentesse e studenti iscritti, immatricolati, laureati, tendenza dei 5 a.a. precedenti).

4.5 Accordi di collaborazione

Questa parte riporta gli accordi di collaborazione che il Dipartimento ha stipulato con gli attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento per la realizzazione delle proprie politiche e strategie di formazione, ricerca, innovazione e sviluppo sociale.



4.6 Organizzazione del Dipartimento

Questa parte descrive:

- il sistema di governo del Dipartimento, definito in coerenza con il Regolamento di funzionamento (Consiglio di Dipartimento, Direttore, Giunta, CPDS);
- il Sistema di Assicurazione della Qualità, definito in coerenza con il documento SAQ (Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo);
- la dotazione di risorse del personale;
- la dotazione di risorse infrastrutturali e tecnologiche;
- l'organizzazione del Dipartimento (con riferimento, per esempio, alle Aree della Didattica, Amministrativa, Contabile e Acquisti, agli Uffici, ai Servizi offerti);
- le Commissioni dipartimentali eventualmente istituite;
- i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse economiche per la Ricerca;
- i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse economiche per la Terza Missione;
- i criteri e le modalità di gestione delle risorse economiche per la Didattica;
- i criteri e le modalità per la premialità del personale docente.

4.7 Le politiche del Reclutamento

Questa parte descrive come il Dipartimento definisce la programmazione triennale del fabbisogno del personale docente, attraverso quali processi e secondo quali criteri, in coerenza con le Linee di indirizzo per la redazione dei piani di reclutamento triennali dipartimentali definite dall'Ateneo annualmente, in coerenza con obiettivi e indicatori del PSA del triennio di riferimento e, ove pertinente, con il piano di reclutamento del Dipartimento di eccellenza.

4.8 Analisi SWOT

Attraverso la matrice SWOT si descrivono in maniera sintetica i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce e le conseguenti relazioni con il contesto. L'analisi SWOT consente di valutare la realizzabilità degli obiettivi tenendo simultaneamente conto sia delle variabili interne sulle quali è possibile intervenire (punti di forza, punti di debolezza), sia delle variabili esterne (opportunità e minacce) che non dipendono dall'organizzazione ma che devono essere tenute sotto controllo. In questo senso, l'analisi SWOT offre un quadro di riferimento anche per la definizione delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi. Oltre alla composizione della matrice attraverso variabili sintetiche, l'analisi SWOT può essere eventualmente integrata con parti di testo descrittive corrispondenti a ciascuno dei quadri.

Parte II

4.9 Obiettivi e Azioni

La seconda parte del PSD è articolata in "schede" che riportano, per ciascuna area di intervento (Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale, CIOS – Comunità Inclusione Organizzazione Sostenibilità) gli obiettivi individuati dal Dipartimento: quelli coincidenti con gli obiettivi strategici di Ateneo ed eventuali ulteriori obiettivi dipartimentali specifici. Obiettivi della Didattica



4.10 Obiettivi della Ricerca

4.11 Obiettivi della Terza missione /Impatto Sociale

4.12 Obiettivi della Terza missione /Impatto Sociale

4.13 Obiettivi dell'Area CIOS (Comunicazione Inclusione Organizzazione Sostenibilità)

Gli obiettivi sono individuati in base ai criteri seguenti:

- *coerenza e organicità* (gli obiettivi del PSD sono coerenti con PSA, con le caratteristiche del Dipartimento e la sua vision);
- *sostenibilità* (gli obiettivi del PSD sono commisurati alle risorse economiche, di personale, strutturali e tecnologiche disponibili);
- *misurabilità* (ad ogni obiettivo corrispondono uno o più indicatori dei quali si definiscono i valori attesi alla fine del triennio).

Per gli obiettivi del PSD coincidenti con gli obiettivi di PSA si utilizzeranno gli stessi indicatori. Per gli obiettivi propri del Dipartimento si individueranno specifici indicatori e metriche.

Per ciascuno degli obiettivi dovranno essere indicate le azioni che il Dipartimento intende realizzare per raggiungerli.

Obiettivi e azioni dovranno essere presidiati sia sul piano politico sia sul piano amministrativo. Per ciascun obiettivo occorre dunque indicare un responsabile e referenti e strutture/uffici di supporto, con riferimento all'organizzazione del Dipartimento e del sistema AQ in esso definito.

In coerenza con il PSA, ciascun obiettivo dovrà essere messo in relazione con le agende internazionali (Agenda ONU 2030; PNRR Next Generation Italia; Politica di coesione UE 2021-2027) riportando nelle schede le icone corrispondenti.

Il Piano Strategico Dipartimentale così predisposto è portato in discussione in Consiglio di Dipartimento che lo approva.

Il Piano è trasmesso al Rettore, presso l'Ufficio Pianificazione, Controllo strategico, *Performance*, che lo sottopone all'attenzione dei Prorettori alla Ricerca, alla Didattica e alla Terza Missione i quali, attraverso le rispettive Commissioni, formulano osservazioni/suggerimenti/valutazioni.

Il Dipartimento prende in carico le eventuali osservazioni pervenute dai Prorettori e approva le eventuali modifiche al proprio Piano Strategico in un'adunanza del Consiglio, trasmettendolo nuovamente al Rettore.

I Piani strategici sono approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione e inviati al Presidio della Qualità e al Nucleo di Valutazione.

5. Modalità e tempi del monitoraggio

È parte integrante del PSD anche la descrizione dei tempi e delle modalità con le quali i Dipartimenti svolgeranno i monitoraggi periodici del PSD.



Il monitoraggio del PSD è parte del processo del monitoraggio del PSA in quanto per ciascuno degli obiettivi comuni i valori degli indicatori di Dipartimento contribuiscono al raggiungimento dei corrispondenti valori-target di Ateneo. Allo stesso tempo, il monitoraggio del PSD assicura il processo di autovalutazione dipartimentale. Coerentemente con una logica di autovalutazione esso è fortemente connesso ad altri monitoraggi (ad es. Relazione annuale della Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale; Relazione dipartimentale sui Risultati della VQR, Relazione di Autovalutazione quali-quantitativa della produzione scientifica, Monitoraggio dei Centri di Ricerca, Monitoraggio Spin-off, SMA, RRC, CPDS, OPIS) e al Riesame Dipartimentale (vedi paragrafo 5).

Nella descrizione si farà riferimento agli aspetti seguenti:

- Responsabile del monitoraggio (il Direttore del Dipartimento)
- Attori coinvolti e descrizione del processo di monitoraggio (coinvolgimento del Responsabile; amministrativo del Dipartimento/Plesso, dei Responsabili AQ Didattica, AQ Ricerca, AQ Terza Missione, ecc., coerentemente con l'organizzazione interna del Dipartimento e con quanto indicato nelle schede degli obiettivi)
- Contenuti del monitoraggio:
 - efficacia delle azioni intraprese, attraverso il valore degli indicatori riferiti a ciascuno degli obiettivi strategici e valutazione critica dell'eventuale scostamento dai valori attesi;
 - esiti conseguiti dai Centri di Ricerca e loro rapporto con gli obiettivi dell'area della Ricerca e della Terza Missione/Impatto Sociale;
 - risultati degli accordi di collaborazione stipulati dal Dipartimento con attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, anche in relazione alle attività di Terza Missione/Impatto Sociale;
 - esiti delle politiche di reclutamento del personale docente in termini di rispondenza ai criteri Didattici, di Ricerca e Terza Missione, qualità della produzione scientifica dei neoassunti;
 - monitoraggio annuale dell'utilizzo dei fondi di ricerca individuali e altre assegnazioni (ad es. assegni di ricerca).
- Miglioramento continuo: rimodulazione delle azioni indicate nel PSD p individuazione di ulteriori azioni sulla base dei risultati di processi di valutazione e monitoraggio
- Tempi del monitoraggio: il monitoraggio periodico del PSD ha cadenza annuale e viene svolto, indicativamente, ad aprile di ogni anno. Il monitoraggio finale ha cadenza triennale e prevede, oltre al monitoraggio dei dati relativi all'ultimo anno anche una valutazione complessiva relativa ai risultati del triennio, nonché il Riesame dipartimentale (vedi paragrafo 5).

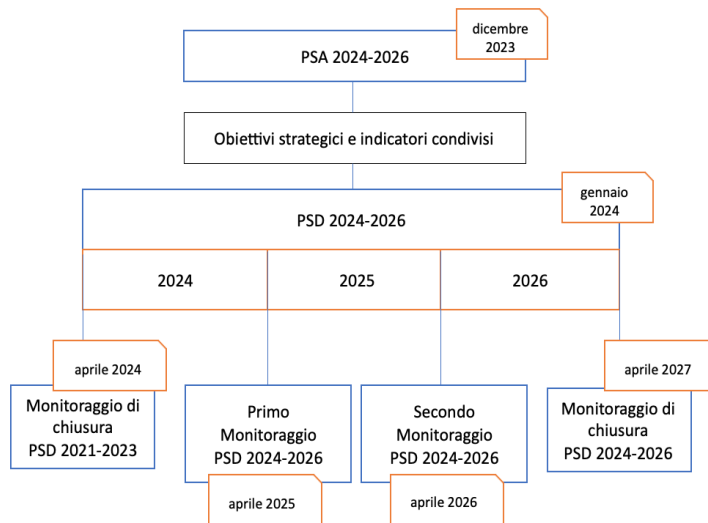


Fig. 1. Il ciclo di Monitoraggio

La Relazione di monitoraggio del PSD è portata in discussione in Consiglio di Dipartimento che l’approva.

La Relazione di monitoraggio è trasmessa al Rettore, presso l’Ufficio Pianificazione, Controllo strategico, *Performance*, che la sottopone all’attenzione dei Prorettori alla Ricerca, alla Didattica e alla Terza Missione i quali, attraverso le rispettive Commissioni, elaborano una sintesi utile ai fini dell’autovalutazione di Ateneo e del monitoraggio periodico del PSA 2024-2026.

L’Ateneo attraverso l’Ufficio Pianificazione, Controllo strategico, *Performance*, fornisce apposito format della Relazione di monitoraggio del PSD annuale e triennale strutturata secondo gli aspetti sopra indicati.

6. Riesame Dipartimentale

Il Monitoraggio finale del PSD, previsto alla fine del triennio di riferimento, ricomprende anche l’attività di *Riesame dipartimentale*, in coerenza con il Punto di Attenzione E.DIP.2 e il requisito di sede E.2 di AVA3, anch’essa effettuata a cadenza almeno triennale.

Il Riesame Dipartimentale rappresenta il *Check e Act* del ciclo di miglioramento (Plan Do Check Act) e ha per oggetto:

- il funzionamento dell’organizzazione del Dipartimento;
- il funzionamento del sistema Assicurazione della Qualità del Dipartimento;
- la pianificazione dei processi e dei risultati delle mission del Dipartimento nelle aree della Ricerca, della Didattica e della TM/IS;
- il funzionamento e i risultati dei Centri di Ricerca di cui il Dipartimento è sede amministrativa;
- la valutazione dell’efficacia dei criteri e delle modalità di distribuzione delle risorse economiche, con riferimento al monitoraggio sull’utilizzo dei fondi di ricerca individuali.



6.1 Il Riesame Dipartimentale, a regime, rileva (*Input*):

- lo stato delle azioni di miglioramento individuate nel riesame precedente (in fase di prima applicazione si farà riferimento direttamente al punto successivo);
- I cambiamenti rilevanti intervenuti;
- lo stato dell'arte e delle performance ottenute nelle diverse aree (Monitoraggio PSD, VQR, ASN, Produzione scientifica, indicatori TM, Indicatori ANVUR ecc.);
- Esito di eventuali indagini di soddisfazione riferite al Dipartimento;
- Adeguatezza delle risorse.

6.2 L'attività di Riesame è tesa a verificare (*Check*):

- se gli obiettivi formulati nel Piano Triennale di Dipartimento si sono rivelati plausibili;
- se l'organizzazione (sistema di governo, dotazione risorse umane, dotazione di risorse infrastrutturali e tecnologiche) del Dipartimento è funzionale a realizzare i propri indirizzi strategici e gli obiettivi formulati nel Piano Triennale di Dipartimento;
- se il sistema di assicurazione della qualità del Dipartimento è adeguato e coerente con le indicazioni e le linee guida elaborate dal Presidio della Qualità di Ateneio ed è funzionale a realizzare indirizzi e obiettivi strategici del Dipartimento;
- se i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse interne sono adeguati e comunicati con chiarezza.

6.3 Il Riesame Dipartimentale indica le azioni di miglioramento (*Act*):

- problema da risolvere/Area da migliorare;
- descrizione delle azioni correttive/di miglioramento da intraprendere;
- indicatore che l'azione contribuisce a migliorare o altro indicatore che consente di apprezzare l'effetto dell'azione;
- responsabile/i di esecuzione;
- tempistica di esecuzione e scadenze;
- risorse (economiche e di personale) necessarie alla realizzazione delle azioni migliorative.

L'Ateneio attraverso l'Ufficio Pianificazione, Controllo strategico, *Performance*, fornisce apposito format del Riesame Dipartimentale strutturato secondo gli aspetti sopra indicati.

Note finali e transitorie. Prima applicazione delle Linee Guida

Nella prospettiva della prima applicazione delle Linee Guida ai PSD 2024-2026 si segnala che un'area di miglioramento riguarda tre aspetti:

- le tempistiche del processo di monitoraggio di PSD e PSA in modo da rendere questi documenti funzionali alla pianificazione del ciclo successivo;
- la definizione di un processo di predisposizione dei dati dipartimentali, iniziali e intermedi relativi a ciascuno degli indicatori, da parte degli uffici di Ateneio competenti, e l'accesso diretto da parte dei Dipartimenti a un sistema integrato di cruscotti che faciliti il monitoraggio degli indicatori in modo sistematico;
- integrazione del documento di primo monitoraggio PSD 2024-2026, con lo stato di avanzamento delle azioni correttive, non già ricomprese nel PSD 2024-2026 e indicate nella Relazione sull'attività di Ricerca e di Terza Missione/Impatto Sociale svolta nell'anno 2023, sezione 1.B3 b) - *Monitoraggio delle azioni correttive risultanti dal Riesame della Ricerca*.