

TEAM QUALITÀ



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

LINEE GUIDA PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DIPARTIMENTALE 2026-2028



Sommario

Premessa.....	3
1. Pianificazione strategica dei Dipartimenti	4
2. Piano strategico di Dipartimento	5
3. Monitoraggio del Piano strategico di Dipartimento.....	8
Allegato 1 - Template del Piano strategico Dipartimenti 2026-2028	10



Premessa

Le presenti Linee guida intendono supportare i Dipartimenti di Sapienza nella predisposizione e nell'aggiornamento dei propri documenti di pianificazione strategica per il triennio 2026-2028.

Il documento è predisposto dal Team Qualità di Ateneo con il contributo dell'Area Supporto Strategico e Offerta Formativa (ASOF) e si inserisce nel quadro del sistema di Assicurazione della Qualità previsto dal modello AVA3 definito dall'ANVUR. Il Team Qualità ha predisposto inoltre Linee Guida per l'AQ della Ricerca e Linee Guida per l'AQ della Terza Missione/Impatto Sociale, pubblicate nella [pagina dedicata all'AQ Sapienza](#).

L'obiettivo è fornire ai Dipartimenti indicazioni metodologiche per:

- definire una **strategia dipartimentale coerente con il Piano Strategico di Ateneo**;
- programmare azioni di sviluppo nei settori della **didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale**;
- monitorare nel tempo il raggiungimento degli obiettivi e attivare processi di **miglioramento continuo**.

Il Piano strategico dipartimentale ha **durata triennale**, con **aggiornamento annuale**, ed è integrato nel sistema complessivo di pianificazione e monitoraggio dell'Ateneo.

Le linee guida sono corredate da un template per la redazione del Piano Strategico di Dipartimento 2026-2028, ad uso dei Dipartimenti, contenente indicazioni per la compilazione delle varie sezioni. Per ogni sezione, se pertinente, è indicato in verde anche il punto di attenzione del modello AVA3 corrispondente.



1. Pianificazione strategica dei Dipartimenti

Nel Sistema AVA3 dell'ANVUR, i Dipartimenti hanno la responsabilità di predisporre/aggiornare la SUA-RD/TM o altro documento di pianificazione strategica triennale del Dipartimento, con aggiornamento annuale. In attesa di pubblicazione della SUA-RD/TM, Sapienza ha adottato fin dal 2018 un modello di **Pianificazione strategica integrata**, che prevede la richiesta alle Strutture di dotarsi di propri documenti di pianificazione triennale coerenti con il Piano Strategico di Ateneo. La pianificazione integrata è guidata dal centro, che definisce indirizzi generali, modelli metodologici e cornici di riferimento comuni, ed è attuata dalle Strutture. Tale impostazione risponde alla complessità organizzativa dell'Ateneo e intende valorizzare l'autonomia delle Strutture, promuovendo lo sviluppo di competenze di pianificazione strategica a livello dipartimentale e valorizzando la responsabilità diretta della gestione e dello sviluppo delle proprie attività.

In linea con questa impostazione e secondo un approccio prevalentemente bottom-up, le Strutture declinano la propria strategia in coerenza con le proprie caratteristiche organizzative e disciplinari, garantendo al contempo l'allineamento agli indirizzi generali del Piano Strategico di Ateneo¹ e alle politiche di Sapienza per la Didattica, Ricerca e Innovazione, Terza e Quarta Missione².

Il modello di pianificazione strategica integrata utilizzato è coerente con il Sistema AVA3 e con gli strumenti di programmazione istituzionale e si ispira ai principi del miglioramento continuo secondo la logica **Plan-Do-Check-Act**, basandosi su un'integrazione sistematica tra **pianificazione, monitoraggio e riesame**.

In quest'ottica viene individuata per ogni fase del ciclo PDCA la documentazione di riferimento, funzionale al corretto svolgimento dell'intero processo.

Fase	Documento	Domanda chiave
PLAN	<i>Piano Strategico</i>	Dove vogliamo andare e come ci arriviamo?
DO	<i>Attuazione + Monitoraggio e Rendicontazione Annuale</i>	Cosa stiamo facendo e con quali risultati intermedi?
CHECK / ACT	<i>Riesame (triennale)</i>	Cosa abbiamo fatto nei tre anni di Piano? Cosa abbiamo imparato? Cosa mantenere, modificare o migliorare nel prossimo ciclo?

Il complessivo processo prevede la realizzazione di documenti dedicati, con una specifica funzione e relativo output, secondo un orizzonte temporale definito, come da tabella sottostante.

¹ Il Piano strategico di Ateneo è pubblicato nella pagina [Pianificazione strategica e performance](#).

² I principali documenti di riferimento delle politiche di Ateneo (Politiche di Ateneo e programmazione offerta formativa di I e II livello; Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta formativa di terzo livello: i Corsi di Dottorato di Ricerca, Politiche di Ateneo per ricerca e Innovazione Tecnologica, Politiche di Terza e Quarta missione) sono disponibili alla pagina [Assicurazione Qualità](#), sezione Ateneo.



Documento	Orizzonte temporale	Funzione principale	Output
Piano Strategico	3 anni	Definizione di vision, obiettivi e azioni	Piano approvato con indicatori e target
Monitoraggio e Rendicontazione Annuale	1 anno	Verifica dell'attuazione e dei progressi	Rapporto annuale (quantitativo e qualitativo)
Riesame (triennale)	3 anni	Valutazione complessiva, lezioni apprese, indirizzi per nuovo piano	Documento di analisi critica e rilancio strategico

L'avvio del processo di pianificazione strategica avviene con comunicazione ufficiale della Rettore o del Prorettore di riferimento e prevede il confronto con il Collegio dei Direttori di Dipartimento.

Di seguito sono fornite indicazioni utili per la redazione del Piano strategico di Dipartimento e per la fase di monitoraggio; le indicazioni relative al processo di Riesame Dipartimentale, che si colloca a valle del periodo di programmazione (triennio), sono oggetto di un documento dedicato.

2. Piano strategico di Dipartimento

Il Piano strategico rappresenta il documento di avvio dell'intero processo di pianificazione ed è lo strumento per la definizione degli obiettivi del Dipartimento, che devono essere coerenti con il Piano Strategico di Ateneo.

Nella predisposizione del documento è essenziale tenere presente i seguenti principi guida:

- 1) **Funzionalità:** gli obiettivi del Piano devono essere funzionali al miglioramento concreto del Dipartimento.
- 2) **Selettività:** il Piano deve contenere **pochi obiettivi selezionati e prioritari**, in quanto rilevanti per gli stakeholder e realizzabili considerando lo stato risorse a disposizione dell'amministrazione.
- 3) **Adeguatezza:** gli obiettivi devono essere sfidanti e gli indicatori congrui ovvero adeguati, con baseline solide, target migliorativi e fonti non autoreferenziali.
- 4) **Integrazione:** la pianificazione del Dipartimento è integrata in modo verticale con quella di Ateneo (gli obiettivi individuati sono declinati in coerenza con gli ambiti strategici del Piano Strategico di Ateneo).
- 5) **Partecipazione:** il processo di pianificazione è partecipativo e prevede il coinvolgimento del personale accademico e amministrativo afferente al Dipartimento, con il coordinamento del Direttore.
- 6) **Chiarezza dei ruoli e dei tempi:** il processo di pianificazione deve prevedere una chiara distinzione dei ruoli e dei tempi di lavoro per le varie fasi. La definizione di un cronoprogramma può agevolare il processo, evitando sovraccarichi di lavoro.

Attori coinvolti



Il Direttore di Dipartimento ha la responsabilità della predisposizione del Piano strategico, che deve essere approvato in Consiglio di Dipartimento. Il Direttore opera con il supporto della Commissione AQ³ e, nel complessivo processo, può coinvolgere tutte le figure che ritiene maggiormente opportune sulla base dell'organizzazione Dipartimento. Si suggerisce di dare evidenza anche del coinvolgimento del personale tecnico amministrativo che supporta il processo (non solo il Responsabile amministrativo delegato).

Documenti di riferimento

Per la redazione del Piano strategico dipartimentale si suggerisce di utilizzare alcuni documenti di riferimento:

- esiti dei monitoraggi annuali;
- documento di riesame;
- documento di autovalutazione del Dipartimento (per i Dipartimenti selezionati da ANVUR per la visita di Accreditamento Periodico);
- Risultati VQR 2020-2024;
- Risultati OPIS di corsi L, LM, LMCU;
- Risultati opinioni dei corsi di dottorato (OPIS);
- Analisi degli indicatori dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato (SMA, DAMS-PhD)
- Risultati AlmaLaurea;
- Documenti di programmazione del Personale, ad esempio delibere di Dipartimento;
- Piano strategico di Ateneo.

Template

Per la redazione del Piano strategico è stato definito un *template* integrato con Linee guida che supportano operativamente e metodologicamente i Direttori nella redazione del documento, in coerenza con il modello di Assicurazione della Qualità di Ateneo.

Le indicazioni di contenuto e metodologiche intendono guidare la redazione del documento, individuando modalità uniformi e rispondenti sia ad una logica di pianificazione sia con quanto richiesto dalle linee guida AVA3 in termini di Punti di attenzione e Aspetti da considerare.

Ogni struttura può personalizzare il proprio documento relativamente ad eventuali elementi specifici che ritenga utile evidenziare, sulla base delle caratteristiche distintive del Dipartimento.

I contenuti del *template* sono rivisti periodicamente per apportare aggiornamenti e attualizzare gli argomenti considerando le principali novità avvenute e anche in esito ai

³ Si va riferimento al documento "[Sistema di Assicurazione Qualità Sapienza](#)" in cui la Commissione di Gestione dell'Assicurazione Qualità del Dipartimento (CGAQ-Dip) è nominata dal Consiglio di Dipartimento ed è presieduta dal Direttore. La Commissione è composta da una rappresentanza dei docenti, dal Referente per la Didattica e dal Referente per la Ricerca, da eventuali ulteriori figure amministrative funzionali alle attività del Dipartimento e da una rappresentanza di studentesse e studenti.



risultati del monitoraggio della pianificazione strategica integrata e del Piano strategico di Ateneo.

Il *Template* in allegato è articolato in due sezioni:

- la prima, dedicata alla presentazione della visione e delle caratteristiche principali del Dipartimento;
- la seconda, relativa all'analisi di contesto e alla presentazione puntuale di strategie, obiettivi, indicatori e target.

Nella prima sezione il Dipartimento si presenta e descrive l'offerta formativa, le linee di ricerca, le attività di terza missione e di trasferimento tecnologico e gli aspetti legati all'internazionalizzazione. Vengono inoltre elencate e descritte le strutture, attrezzature e risorse di sostegno alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale di pertinenza.

Nella stessa sezione è presente un paragrafo in cui il Dipartimento descrive il modello di organizzazione utilizzato per realizzare la strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale.

La seconda sezione è dedicata alla pianificazione e all'analisi SWOT del Dipartimento; l'analisi del contesto rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione e il punto di partenza per definire strategie, obiettivi e le azioni per il loro raggiungimento, in chiave auto valutativa.

Infine il Dipartimento, coerentemente con la propria visione, definisce le proprie linee strategiche e gli obiettivi attraverso i quali si intende perseguirle e riporta in chiaro il collegamento con il Piano Strategico di Ateneo.

Il processo prevede pertanto:

- la definizione delle linee strategiche del Dipartimento;
- l'associazione di un ambito del Piano Strategico di Ateneo ad ogni linea strategica del Dipartimento;
- la formulazione degli obiettivi operativi funzionali a realizzare ciascuna linea strategica.

Per agevolare l'individuazione di obiettivi rilevanti e sfidanti - oltre che agevolare la fase di monitoraggio svolta centralmente dall'Amministrazione - si suggerisce di fissare un numero contenuto di obiettivi e di relativi indicatori, e di selezionare i più rappresentativi.

Ai Dipartimenti è richiesto di inserire nel Piano anche gli [indicatori che l'ANVUR](#) considera per la loro valutazione.



Indicatore	Riferimento
Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento.	DM 1154/2021
Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento.	DM 1154/2021
Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento.	DM 1154/2021

È importante che i contenuti delle due sezioni siano bilanciati, dal momento che la prima sezione non costituisce solamente la presentazione del Dipartimento ma intende aiutare il Dipartimento ad avere contezza delle risorse a disposizione, nonché delle proprie potenzialità, al fine di definire obiettivi effettivamente perseguibili.

Il Piano definitivo e approvato in Consiglio di Dipartimento dovrà essere inviato all'Area ASOF e per conoscenza al Team Qualità, che coordina e monitora il processo e svolge approfondimenti e analisi dedicate. Proprio a tal fine si raccomanda di utilizzare il **template allegato** come struttura di riferimento per la redazione del Piano Dipartimentale. Il Piano dovrà essere reso pubblico e accessibile sulle pagine web del sito di Dipartimento, all'interno della pagina 'Governo'.

3. Monitoraggio del Piano strategico di Dipartimento

I Dipartimenti, successivamente all'emanazione del Piano, effettuano un monitoraggio annuale degli obiettivi con la finalità di verificare l'andamento delle attività programmate nel mese di dicembre, con approvazione entro febbraio in Consiglio di Dipartimento. Questa fase è volta ad assicurare un processo di autovalutazione dipartimentale che possa promuovere il miglioramento continuo e favorire un riesame consapevole della strategia adottata.

I Dipartimenti possono prevedere ed attivare azioni di miglioramento in occasione del monitoraggio annuale e comunque in presenza di:

- criticità rispetto gli obiettivi (scostamenti significativi dai target preventivati);
- criticità nell'andamento delle attività.

Se durante il monitoraggio annuale e/o per effetto delle azioni di miglioramento individuate si renda necessario modificare alcuni indicatori o target è necessario darne evidenza nella scheda di monitoraggio; se la modifica riguarda gli obiettivi dipartimentali è necessario procedere con una rimodulazione del Piano, che dovrà essere approvata dal Consiglio di Dipartimento.

Attori coinvolti

A livello di ruoli e responsabilità, il Direttore di Dipartimento con il supporto della Commissione AQ e di un eventuale Gruppo di Lavoro istituito, cura la raccolta dati e redige il documento di monitoraggio.



Modello

Per supportare la fase di monitoraggio dei Piani dipartimentali è in fase di predisposizione modello fac simile di documento “Monitoraggio dei Piani strategici dipartimentali” coerente con il template utilizzato per la stesura del Piano.

Tale modello, che sarà condiviso non appena perfezionato, riporta l’obiettivo declinato in termini di indicatori, baseline e target stabilito per il periodo di riferimento e il valore finale ottenuto al termine dell’anno di riferimento in un apposito campo. Viene inserito anche un campo note dove è possibile riportare un sintetico resoconto, citare documentazione a supporto, segnalare criticità e comunicare interventi correttivi avviati, evidenziare vincoli a decisioni di organi di indirizzo/consultivi.

Si fa presente che qualora il Dipartimento non sia riuscito ad inserire i tre indicatori previsti dall’ANVUR all’interno di obiettivi dedicati, sarà sua cura monitorarne l’andamento e darne evidenza in fase di monitoraggio.

Infine il modello prevede un campo di commento finale in cui il Dipartimento illustrerà sinteticamente i risultati ottenuti.

All’interno del documento, il Dipartimento dovrà rendicontare il raggiungimento o meno dell’obiettivo e dell’indicatore ricorrendo eventualmente anche ad un sistema di rappresentazione grafica (ad esempio obiettivo raggiunto pallino verde; obiettivo parzialmente raggiunto pallino giallo, obiettivo non raggiunto pallino rosso).

Gli esiti del monitoraggio sono inviati all’ASOF e per conoscenza al TQ, che coordina e monitora il processo e svolge approfondimenti e analisi dedicate.

Gli esiti delle attività di monitoraggio e riesame sono inoltre utilizzati dal Team Qualità per aggiornare e migliorare gli strumenti metodologici e operativi del sistema di AQ. In particolare, le analisi contribuiscono alla revisione di linee guida, *template* e istruzioni operative per i processi di monitoraggio e riesame, con l’obiettivo di rafforzare l’omogeneità delle analisi tra le diverse strutture e migliorare l’efficacia del sistema di autovalutazione, e costituiscono un prezioso elemento di input ai fini del riesame del Sistema di AQ di Ateneo.



Allegato 1 - Template del Piano strategico Dipartimenti 2026-2028

Piano strategico dipartimentale 2026-2028



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Dipartimento di [digitare qui la
denominazione del Dipartimento]

Approvato dal Consiglio di Dipartimento il XX/XX/XXXX

Sommario

<u>1. PRESENTAZIONE DEL DIPARTIMENTO</u>	3
<u>1.1 Caratteristiche principali, visione e prospettive</u>	3
<u>1.2 Offerta formativa</u>	3
<u>1.3 Attività di Ricerca</u>	4
<u>1.4 Terza Missione e Trasferimento Tecnologico e Quarta Missione</u>	6
<u>1.5 Internazionalizzazione</u>	8
<u>1.6 Spazi e Attrezzature</u>	8
<u>1.7 Organizzazione</u>	9
<u>2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA</u>	11
<u>2.1 Analisi di contesto</u>	11
<u>2.2 Dal Piano strategico di Ateneo alle linee strategiche del Dipartimento</u>	13

Nota di lettura: i testi in colore verde riguardano gli “Aspetti da Considerare” del modello AVA3, i cui riferimenti sono rinvenibili nelle note.

Il Piano Strategico Dipartimentale **2026-2028** rappresenta lo strumento per la definizione degli obiettivi strategici e operativi del Dipartimento, **da perseguire in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo**, al fine di contribuire allo sviluppo sinergico dell'intera istituzione e di rafforzare l'identità comune.

In questa sede sono pertanto racchiuse tutte le iniziative di pianificazione proprie del Dipartimento; per tale motivo è importante includere anche eventuali specifici progetti strategici e/o innovativi che il Dipartimento vuole perseguire.

1. PRESENTAZIONE DEL DIPARTIMENTO

La **Sezione 1** è da considerarsi introduttiva; qui il Dipartimento descrive le proprie caratteristiche principali, espone la propria visione e presenta negli appositi paragrafi **offerta formativa, attività di ricerca, attività di terza missione e trasferimento tecnologico**, attività di **internazionalizzazione, spazi e attrezzature, organizzazione del Dipartimento** e delle eventuali sedi territoriali.

Il Dipartimento può far riferimento a eventuali **accordi di collaborazione stipulati con gli attori sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento¹** per realizzare le proprie **politiche e strategie di formazione, ricerca, innovazione e sviluppo sociale**.

Se il Dipartimento è stato selezionato come dipartimento di eccellenza per il 2023 - 2027 si suggerisce di inserire questa informazione all'interno del documento.

1.1 Caratteristiche principali, visione e prospettive

Il Dipartimento illustra le proprie specificità anche con riferimento a elementi storici che ne descrivano l'evoluzione fino alla situazione attuale.

Il Dipartimento deve declinare la propria visione in politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, in uno o più documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).²

Il Dipartimento espone la propria visione, chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto della pianificazione strategica di Ateneo, del contesto di riferimento, delle competenze degli strumenti di programmazione delle risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico³.

1.2 Offerta formativa

Considerazioni e suggerimenti operativi

Il Dipartimento - anche sulla base dei dati degli ultimi 3 anni - presenta e descrive l'offerta formativa attuale (a.a. 2025/2026) a tutti i livelli (CdS L, LM, LMCu, Master di I e II livello, Scuole di specializzazione, Corsi di dottorato, Corsi di Alta Formazione e Corsi di Formazione), anche a livello internazionale, riportando le prospettive future (*ad es.* progetti già avviati o da avviarsi

¹ AdC - E.DIP.1.3

² AdC - E.DIP.1.2

³ AdC - E.DIP.1.1

di nuove istituzioni o di disattivazioni), soffermandosi sulle attività di più specifica pertinenza del Dipartimento (*ad es.* in particolare la formazione post-lauream e le proposte di nuove istituzioni).

Si suggerisce di inserire – ove possibile – collegamenti alle pagine del sito web dove il Dipartimento definisce e comunica pubblicamente la propria offerta formativa inclusa quella dei Dottorati di Ricerca.

N.B: per supportare la descrizione dell'offerta formativa del Dipartimento gli Uffici dell'Ateneo mettono a disposizione file excel con il numero degli studenti immatricolati e in corso⁴ afferenti ai corsi di laurea e laurea magistrale e a ciclo unico per gli a.a. 2023/2024, 2024/2025 e 2025/2026. E' a discrezione del Dipartimento l'utilizzo di questi dati; inoltre si fa presente che i dati per l'a.a. 2025/2026 non sono ancora consolidati.

I PCTO - Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (ex Alternanza Scuola Lavoro) possono essere descritti in questa sezione includendoli tra le attività di orientamento.

Il Dipartimento può inserire anche un riferimento ai dottorati, in coerenza con l'AdC D.PHD.1.3 relativo agli ambiti AVA 3 per i dottorati di ricerca, **in base al quale sono da considerarsi buone prassi le attività di orientamento alla ricerca condotte dai Collegi di Dottorato per gli studenti dell'ultimo anno di CdS Magistrali per favorire la partecipazione ai bandi di Dottorato di Ricerca.**

1.3 Attività di Ricerca

Considerazioni e suggerimenti operativi

Il Dipartimento presenta e descrive le **attività di ricerca** (*ad es.* i **progetti di ricerca, le collaborazioni scientifiche attive** del Dipartimento degli ultimi 3 anni⁵, anche a livello internazionale) e i **principali risultati raggiunti**.

In questo paragrafo il Dipartimento riporta:

- **SSD, SC e Aree CUN** di riferimento in cui opera;
- informazioni sulle attività di ricerca e a queste correlate:

Esempi:

- *Pubblicazioni scientifiche*⁶ (al 31.12.2025) triennio 2023-2025
- *N. ricercatori attivi/inattivi*⁷ (al 31.12.2025)
- *N. docenti in possesso dei requisiti ASN* (al 31.12.2025)⁸

⁴ Con il termine studenti in corso si intendono coloro che hanno una tipologia di iscrizione pari a immatricolato, in corso o ripetente (sostanzialmente sono esclusi gli studenti fuori corso). Si precisa inoltre che tra gli studenti in corso includono gli immatricolati.

⁵ Si intendono gli anni solari 2023, 2024, 2025.

⁶ Per estrarre da IRIS il dato relativo al numero di pubblicazioni scientifiche, si consiglia, dalla visione Dipartimentale, di andare in Reportistica e Analisi > Prodotti della ricerca > P.0.2 Indici sulle pubblicazioni e selezionare la colonna "conteggio pubblicazioni" Nel filtro "tipologia di metadati da estrarre" occorre lasciare l'opzione di default, ovvero "misti", mentre come "modalità di incrocio con le afferenze", si consiglia di selezionare "data della pubblicazione". In questo modo vengono estratte tutte le pubblicazioni dei docenti che erano in servizio in dipartimento negli anni di riferimento. Occorre poi filtrare gli anni di pubblicazione ed eventualmente, se necessario, filtrare anche il ruolo.

In fondo alla pagina, tra le "colonne su cui effettuare il raggruppamento", si consiglia di selezionare la voce "admin: community di appartenenza dell'item" che raggruppa i risultati in base alla macrotipologia di appartenenza del prodotto, quindi escludere dal conteggio i prodotti della tipologia "Altri risultati legati alla ricerca" perché non si tratta di pubblicazioni.

⁷ Per ricercatori inattivi che non ha nessun prodotto della ricerca nel triennio di riferimento.

⁸ Il riferimento è al n. di docenti che, in base al regolamento sulle chiamate, hanno titolo a far parte delle commissioni esaminatrici ossia:

- *Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi (fonte: Modello AVA3: indicatori a supporto della valutazione)*
- i principali progetti di ricerca al 31.12.2025 (indicare la data di stipula e dei successivi rinnovi), anche con riferimento a quelli vincitori di finanziamenti nazionali ed europei internazionali;
 - Esempi:**
 - *Progetti competitivi nazionali e internazionali finanziati da enti pubblici o privati⁹*
 - *Progetti competitivi nazionali e internazionali finanziati da enti pubblici o privati in attesa di esito*
 - *Progetti finanziati con Bandi di Ateneo¹⁰*
 - *Progetti finanziati da atti di liberalità (contributi liberali)*
 - *Reclutamento personale di ricerca (consulenti e collaboratori; assegni/ contratti di ricerca)*
- eventuali accordi attivi al 31.12.2025 (indicare la data di stipula e dei successivi rinnovi) con gli attori economici per la realizzazione delle attività di ricerca;
 - Esempi:**
 - *Attività di ricerca in conto terzi¹¹*
 - *Prestazioni tariffate*
 - *Contratti e convenzioni con enti pubblici e privati*
 - *Contratti di comodati d'uso, etc...*
- progetti PNRR (anche nell'ambito delle attività del dottorato).

a) i Professori di I fascia in possesso dei requisiti, in termini di valori-soglia, per far parte delle Commissioni per il conseguimento dell'Abilitazione scientifica nazionale, di cui all'articolo 16 della legge 30 dicembre 2010, n. 240;

b) i Professori di II fascia in possesso dei requisiti, in termini di valori-soglia, per partecipare alle procedure per il conseguimento dell'Abilitazione scientifica nazionale a professore di I fascia, di cui all'articolo 16 della legge 30 dicembre 2010, n. 240.

⁹ Il dato è disponibile e estraibile già categorizzato da IRIS AP (i RAD e il personale abilitato può estrarre il dato dalla funzione reportistica e Analisi>Attività>Elenco progetti). Le Macrocategorie presenti sono quelle presenti in IRIS AP:

- Finanziamenti da bandi europei e internazionali/esteri
- Finanziamenti da bandi nazionali Ministeriali e altri EEPP (no Regione, no Enti locali)
- Finanziamenti da bandi regionali, comunali ed enti locali
- Finanziamenti da bandi di enti privati (Fondazioni, Associazioni etc)
- Altre attività da bandi
- Programmi di formazione da bandi nazionali Ministeriali e altri EEPP (no Regione, no Enti locali)
- Programmi di formazione da bandi europei e internazionali/esteri
- Programmi di formazione da bandi regionali, comunali ed enti locali:

¹⁰ Il dato è disponibile e estraibile già categorizzato da IRIS AP.

¹¹ Il dato è disponibile e estraibile già categorizzato da IRIS AP (i RAD e il personale abilitato può estrarre il dato dalla funzione Reportistica e Analisi>Attività>Elenco Contratti). Le Macro categorie presenti sono quelle presenti in IRIS AP:

- Ricerca commissionata
- Formazione commissionata
- Altre attività commissionate
- Accordi di ricerca
- Accordi di terza missione

È possibile anche avere un dettaglio maggiore estraendo le categorie.

1.4 Terza Missione e Trasferimento Tecnologico e Quarta Missione

Considerazioni e suggerimenti operativi

Il Dipartimento presenta e descrive le attività di Terza Missione e/o di Trasferimento Tecnologico degli ultimi 3 anni¹².

Per Terza missione si intende l'insieme delle attività con cui l'Università entra in interazione diretta con la società e contribuisce al suo sviluppo economico, culturale e sociale attraverso la trasformazione, la messa a disposizione e la circolazione della conoscenza prodotta principalmente con l'attività di ricerca.

Con la VQR 2020-2024 “Valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto sociale)”, ai sensi dell’art. 9 del Bando di cui al Decreto n. 8 del 31 ottobre 2023, è stata avviata una riorganizzazione degli ambiti della Terza Missione, raccogliendoli in 5 grandi Tematiche: I. Trasferimento tecnologico; II. Produzione e gestione dei beni pubblici; III. Public Engagement; IV. Scienze della vita e salute; V. Sostenibilità ambientale, inclusione e contrasto alle diseguaglianze, con particolare riferimento agli obiettivi dell’Agenda ONU 2030.

Al fine di dare continuità alle proprie rilevazioni interne, Sapienza ha scelto di non modificare la divisione in 10 tipologie di attività, proposta dalla precedente VQR (2015-2019), facendovi afferire i nuovi campi d’azione individuati dal Documento GEV 2024. Tale scelta è giustificata anche dalla necessità di mantenere coerente la redazione delle schede di Censimento delle iniziative di Terza Missione e del loro impatto, strumento avviato a ottobre 2023.

A questo scopo Sapienza ha formalizzato un Vademecum basato sul “Documento sulle modalità di valutazione dei casi studio”, elaborato per la 2020-2024 dal Gruppo di Esperti della Valutazione interdisciplinare delle Attività di Valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto sociale), disponibile al seguente indirizzo: https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/aggiornamento_vademecum_tm_2025_def_0.pdf

Di seguito, i 10 ambiti di Valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto sociale) di Sapienza, con l’integrazione dei nuovi campi d’azione:

1. Valorizzazione della proprietà intellettuale o industriale;
2. Imprenditorialità accademica;
3. Strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico;
 - 3.1 Iniziative di cross-innovation e di cross-fertilization; collaborazioni Impresa-Università;
 - 3.2 Attività di formazione per promuovere la cultura dell’innovazione;
4. Produzione e gestione di beni artistici e culturali;
5. Sperimentazione clinica e iniziative di tutela della salute;
6. Formazione permanente e didattica aperta;
7. Attività di Public Engagement;
8. Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l’inclusione;
 - 8.1 Progetti di sviluppo territoriale, infrastrutturale e di rigenerazione urbana;
9. Open Science;
10. Attività collegate all’Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Si consiglia di leggere attentamente il citato Vademecum per la definizione di cosa rientra tra le attività di Valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto sociale) e cosa no.

In particolare, si mette in evidenza che nella sezione 6. Formazione permanente e didattica aperta sono esclusi i Master, i Corsi di specializzazione, le iniziative formative disciplinate attraverso le convenzioni conto terzi nonché le attività di alternanza-scuola-lavoro realizzate in collaborazione con

¹² Si intendono gli anni solari 2023, 2024, 2025.

le scuole, in quanto con la legge di bilancio 2019 esse sono state ridefinite in termini di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento, con una finalità esplicitamente orientativa per gli studenti. Nella sezione 7. **Attività di Public Engagement** viene ribadita l'esclusione di attività istituzionali di orientamento e i Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PCTO), oltre che le attività di Orientamento (PNRR 2022-2026); sono invece incluse le iniziative che puntano ad avvicinare segmenti (compresi, per esempio, gli studenti delle scuole primarie e secondarie) o la totalità della popolazione a temi culturali/scientifici propri di Sapienza. Si precisa, inoltre, che le commesse conto terzi stipulate sono da considerarsi indicatori di risultato, con particolare ma non esclusivo riferimento al campo d'azione 2. Imprenditorialità accademica.

Il Dipartimento elenca e descrive le iniziative intraprese, riportando il periodo di riferimento, tenendo presenti le iniziative relative ai campi di azione di cui sopra. In particolare:

- Con riferimento ai campi d'azione 1, 2, 3 (3.1 e 3.2), il numero di brevetti, start-up o altre attività, anche formative, di trasferimento tecnologico e innovazione, con riferimento anche al loro impatto sociale, culturale ed economico, interno ed esterno, avviando un confronto con l'Ufficio competente dell'Area Terza e quarta missione¹³, che detiene i relativi database centralizzati;
- Con riferimento ai campi d'azione da 4 a 10, le iniziative singole o in collaborazione/co progettazione con la società e le diverse realtà del territorio, rilevandone le caratteristiche specifiche, anche con riferimento al loro impatto sociale, culturale ed economico, interno ed esterno.

Si suggerisce, nella descrizione di ognuna delle iniziative, di fare riferimento a:

- pagina web dell'iniziativa sul sito del Dipartimento (utilizzando il Catalogo per le iniziative di Terza Missione: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/catalogo-delle-iniziative-di-terza-missione>);
- eventuale finanziamento di Ateneo, da enti esterni pubblici o privati o contributi in kind (ad es. entità del finanziamento o, se contributo in kind, il valore stimato e l'entità, es. messa a disposizione di risorse umane o strumentali, utilizzo di spazi ecc.);
- altre Strutture Sapienza e aree disciplinari coinvolte (multidisciplinarietà dell'iniziativa);
- destinatari/beneficiari esterni;
- stakeholder interni ed esterni;
- impatto/miglioramento ottenuto o programmato con riferimento ai 4 criteri della VQR 2020-2024:
 - a) dimensione sociale, economica e culturale dell'impatto, considerando la capacità di valorizzare le conoscenze anche collegando aree e settori diversi;
 - b) rilevanza rispetto al contesto di riferimento;
 - c) valore aggiunto per i beneficiari;
 - d) contributo scientifico, organizzativo e/o gestionale della struttura proponente. rilevate da ANVUR.

Si consiglia di leggere attentamente il citato Vademecum per una descrizione approfondita dei diversi campi di azione di Valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto sociale), con riferimento ai 4 criteri di valutazione della VQR 2020-2024. Vi si trovano, altresì, esempi di possibili indicatori di rilevamento dell'impatto per ciascun criterio.

- indica se negli ultimi tre anni è risultato vincitore di progetti finanziati dai Bandi di Ateneo per la Terza Missione. Se sì, indicare la tipologia (Bando di Ateneo per iniziative di Terza

¹³ <https://www.uniroma1.it/it/pagina/ufficio-valorizzazione-e-trasferimento-tecnologico>

Missione, linea Terza Missione o linea Avvio alla Terza missione; Bando Terza Missione Indirizzi strategici, Bando per il prolungamento dei progetti di Terza Missione, Bando Convegni Seminari e Workshop o Bando di Ateneo per iniziative di imprenditorialità accademica); entità del finanziamento ricevuto; descrizione degli obiettivi e dei risultati ottenuti, pagina web sul sito di Dipartimento;

- indica se negli ultimi tre anni è risultato vincitore di progetti finanziati da enti o istituzioni esterne per attività di Terza Missione e TT (es. Ministeri, Presidenza del Consiglio dei Ministri, ecc...) o cofinanziati/cogestiti da enti esterni (es. Bando PoC); entità del finanziamento ricevuto; descrizione degli obiettivi e dei risultati ottenuti, pagina web sul sito di Dipartimento;
- indica se negli ultimi tre anni il Dipartimento è stato promotore di Accordi istituzionali di Terza Missione o di Accordi con le imprese e con enti per attività di ricerca e trasferimento tecnologico (a livello di Ateneo o di Dipartimento). Se sì, indicare l'ente partner, gli obiettivi e i risultati ottenuti.

1.5 Internazionalizzazione

Considerazioni e suggerimenti operativi

Il Dipartimento presenta e descrive le attività di internazionalizzazione degli ultimi 3 anni¹⁴ relativamente alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione.

Esempi:

- *Offerta formativa in lingua inglese o altra lingua (CdL, Master, CF, CAF, Summer/Winter School) (svolte nell'ultimo triennio)*
- *Doppi titoli, titoli multipli, titoli congiunti (attivati nell'ultimo triennio)*
- *Dottorandi che svolgono periodi di ricerca all'estero e/o tesi in co-tutela (nell'ultimo triennio)*
- *Accordi internazionali di collaborazione scientifica attivi al 31.12.2025 (stipulati nell'ultimo triennio)*
- *Progetti di cooperazione PVS finanziati al 31.12.2025 dall'Ateneo o da enti esterni¹⁵*
- *Progetti competitivi collaborativi internazionali (partecipazione o finanziamento, nell'ultimo triennio)*
- *Progetti competitivi individuali internazionali (ERC/MSCA¹⁶)*
- *Visiting Professors (incoming e outgoing) (nel corso degli ultimi tre anni, Periodo e durata)*
- *Pubblicazioni scientifiche in cotitolarità con enti universitari internazionali (nell'ultimo triennio)*
- *Mobilità di docenti, personale TAB e studenti (nell'ultimo triennio)*

1.6 Spazi e Attrezzature

Considerazioni e suggerimenti operativi

Il Dipartimento elenca e descrive strutture, attrezzature e risorse di sostegno alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale a sua disposizione e dei Dottorati di ricerca¹⁷ (se presenti):

- Aule didattiche (incluse anche le aule multimediali) indicando quali e quante aule sono dotate di strumentazioni e attrezzature digitali; riportare il link alla pagina web);
- Sale lettura;

¹⁴ Si intendono gli anni solari 2023, 2024, 2025.

¹⁵ Si intendono i progetti internazionali finanziati da enti nazionali (AICS, MAECI, ecc).

¹⁶ Si intendano compresi anche i titolari ERC e MSCA che potrebbero aver vinto il progetto presso un'altra istituzione ma, in virtù dell'istituto della portabilità, portano il grant in Sapienza.

¹⁷ AdC - E.DIP.4.5

- Laboratori di ricerca e/o didattici (indicando tipologia, eventuale strumentazione e attrezzatura, con link alle [pagine del sito di Ateneo](#) relative alle infrastrutture di ricerca e ai laboratori di ricerca e/o alla pagina del Dipartimento;
- Biblioteche (con link alla pagina web se presente).

Il Dipartimento descrive inoltre le tecnologie hardware e software e le basi di dati utilizzate per gestire la didattica, la ricerca e la terza missione.

1.7 Organizzazione

Considerazioni e suggerimenti operativi

Al fine di attuare, monitorare e riesaminare le sue attività, il Dipartimento descrive il **modello di organizzazione utilizzato per realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale**¹⁸.

Il Dipartimento fotografa la composizione del **personale docente**¹⁹ e del **personale tecnico-amministrativo e bibliotecario**²⁰ riportando la numerosità complessiva.

Il Dipartimento indica le funzioni specifiche svolte dal personale TAB e le relative responsabilità organizzative; *ad es.* referente per la didattica (specificare attività), referente per la ricerca (specificare attività), web accessibility expert (specificare attività), bibliotecario, altro personale (specificare le attività svolte), etc.

Il Dipartimento riporta gli organi presenti e attivi, quali organi statutari (*ad es.* Giunta), Sezioni e unità di ricerca, Commissioni e/o gruppi di lavoro, incarichi assegnati/referenti, collegio dei docenti del Dottorato e **gli attori dell'Assicurazione della qualità**²¹ (AQ), specificando in quali organi sono presenti rappresentanze studentesche e in che proporzione.

Esempi:

- Commissione / gruppo di lavoro Ricerca (*Es. di composizione:* rappresentanza di docenti dei SSD che insistono sul Dipartimento, personale TAB (referente ricerca), rappresentanti studenti e dottorandi)
- Commissione / gruppo di lavoro Didattica
- Commissione / gruppo di lavoro Terza Missione
- Commissione / gruppo AQ
- Referente di Quarta Missione*

Il Dipartimento descrive le risorse destinate all'attuazione della propria pianificazione strategica, delle attività istituzionali e gestionali e del **supporto fornito a docenti, ricercatori, dottorandi e studenti per lo svolgimento delle loro attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale**²².

* Il Dipartimento, in coerenza con le linee di intervento dell' [Equity Plan 2025-2027](#) individua un Referente di Quarta Missione da individuare tra i docenti afferenti al Dipartimento con il compito di proporre e supportare le iniziative del Dipartimento sui temi di diversità, equità, inclusione; tale funzione può essere attribuita anche al Referente per la Terza Missione.

¹⁸ AdC - E.DIP.2.1

¹⁹ AdC - E.DIP.4.1

²⁰ AdC - E.DIP.4.3

²¹ AdC - E.DIP.2.3

²² AdC - E.DIP.4.6

Attività di formazione

Il Dipartimento indica se si è dotato di un piano formativo e/o **promuove, supporta e monitora** la partecipazione a iniziative di formazione/aggiornamento di:

- **docenti, tutor, ricercatori in ambito didattico nelle diverse discipline**, ivi comprese quelle relative all'uso di metodologie didattiche innovative anche tramite l'utilizzo di strumenti online e all'erogazione di materiali didattici multimediali²³ (ad es. attività del Gruppo QUID);
- **personale tecnico-amministrativo**, con particolare attenzione a quelle organizzate dall'Ateneo²⁴.

Criteria e modalità di distribuzione delle risorse economiche, di personale e di eventuali premialità

Il Dipartimento indica in che modo:

- coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo, con il sostegno eventuale di strategie di eccellenza finanziate dal MUR e con i risultati conseguiti, definisce con chiarezza e pubblicizza i criteri e le modalità di **distribuzione interna delle risorse**:
 - per le risorse di personale docente²⁵;
 - economiche per il finanziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione/impatto sociale²⁶.
- definisce eventuali ulteriori incentivi e premialità, **oltre a quelli definiti a livello di Ateneo**:
 - sia per il personale docente, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, coerenti con le proprie politiche e obiettivi e con la regolamentazione di Ateneo (tenendo conto anche degli esiti dei processi di monitoraggio e valutazione del MUR, dell'ANVUR e dell'Ateneo stesso)²⁷;
 - sia per il personale tecnico-amministrativo con riferimento alla valutazione delle prestazioni, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, dei risultati conseguiti e in coerenza con le indicazioni e le eventuali iniziative di valutazione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo²⁸.

²³ AdC - E.DIP.4.2

²⁴ AdC - E.DIP.4.4

²⁵ AdC - E.DIP.3.2

²⁶ AdC - E.DIP.3.1

²⁷ AdC - E.DIP.3.3

²⁸ AdC - E.DIP.3.4

2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La **Sezione 2** è dedicata alla descrizione del processo seguito per la definizione delle proprie linee strategiche, all'analisi di contesto SWOT e alla presentazione puntuale di strategie e obiettivi.

Il Dipartimento descrive il proprio processo di Pianificazione Strategica, anche riferendo circa la documentazione utilizzata [ad es. Piano Strategico di Ateneo 2022-2027 aggiornamento 2025, esiti del precedente Piano Strategico Triennale, esiti SWOT, la VQR e documenti legati alle politiche della qualità, Rapporto ANVUR Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio, relazioni del Nucleo di Valutazione, Relazione annuale della CPDS, esiti OPIS e OPID, fonti sull'inserimento dei laureati e dottori di ricerca nel mercato del lavoro (es. Istat, AlmaLaurea)] e tenendo anche conto delle risorse finanziarie disponibili.

Il Dipartimento descrive il coinvolgimento dei vari attori nel processo di pianificazione strategica e le modalità di condivisione e approvazione del presente documento.

Da questo paragrafo si deve evincere anche l'esistenza di:

- un sistema di monitoraggio periodico della pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni, con analisi dei problemi rilevati e delle loro cause e l'elaborazione di adeguate azioni di miglioramento, di cui viene a sua volta verificata l'efficacia²⁹;
- un periodico riesame interno del funzionamento dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento³⁰.

2.1 Analisi di contesto

Considerazioni e suggerimenti operativi

L'analisi del contesto rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione, da cui partire per definire strategie, obiettivi e le azioni per il loro raggiungimento; è lo strumento di analisi funzionale a svolgere un'autovalutazione del Dipartimento.

Il Dipartimento utilizza l'analisi SWOT, compilando la tabella proposta, procedendo per ambiti, inserendo **almeno da 2 a 4 elementi per ogni voce**:

- *didattica*
- *ricerca*
- *terza missione*
- *internazionalizzazione*
- *organizzazione*

²⁹ AdC - E.DIP.2.4

³⁰ AdC - E.DIP.2.5

Analisi SWOT					
		Contesto interno		Contesto esterno	
		Punti di forza (S)	Punti di debolezza (W)	Opportunità (O)	Minacce (T)
Didattica					
Ricerca					
Terza Missione					
Internazionalizzazione					
Organizzazione					

Esempio Didattica:

- per il contesto interno:
punti di forza - Strengths (esempio: corsi di studio attrattivi, capacità di attrazione di finanziamenti ecc.)
punti di debolezza – Weaknesses - (esempio: basso rapporto docenti/studenti, scarsa attrazione di finanziamenti esterni ecc.)
- per il contesto esterno:
opportunità – Opportunities (esempio: nuovi fondi ministeriali per il reclutamento)
minacce – Threats (esempio: nuovo blocco del turn over)

NB: porre attenzione a non confondere i punti di forza / debolezza (interni e associati) con le opportunità / minacce (esterne e potenziali)

2.2 Dal Piano strategico di Ateneo alle linee strategiche del Dipartimento

La pianificazione dipartimentale va declinata in coerenza con quella di Ateneo, al fine di contribuire allo sviluppo sinergico dell'intera istituzione e di rafforzare l'identità comune.

Il Piano strategico dipartimentale rappresenta lo strumento per la definizione delle linee strategiche e degli obiettivi operativi del Dipartimento, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo.

Le linee strategiche individuate si tradurranno in obiettivi operativi – da esplicitare in formato tabellare - plausibili e coerenti con le linee strategiche di Ateneo e le politiche di Sapienza per la Didattica, Ricerca e Innovazione, Terza e Quarta Missione³¹, considerando le risorse disponibili e i principali risultati ottenuti in precedenza.



³¹ I principali documenti di riferimento delle politiche di Ateneo (Politiche di Ateneo e programmazione offerta formativa di I e II livello; Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta formativa di terzo livello: i Corsi di Dottorato di Ricerca, Politiche di Ateneo per ricerca e Innovazione Tecnologica, Politiche di Terza e Quarta missione) sono disponibili alla pagina [Assicurazione Qualità](#), sezione Ateneo.

Considerazioni e suggerimenti operativi

Il Dipartimento, coerentemente con la propria visione, definisce le linee strategiche e gli obiettivi attraverso i quali si intende perseguirle e le associa all'ambito strategico di riferimento del Piano Strategico di Ateneo 2022- 2027. A ogni ambito strategico deve corrispondere una sola tabella (NB. Non è necessario definire linee strategiche e formulare obiettivi per ogni ambito strategico dell'Ateneo).

Il processo prevede pertanto:

- la definizione delle linee strategiche del Dipartimento;
- l'associazione di un ambito del Piano Strategico di Ateneo ad ogni linea strategica;
- la formulazione degli obiettivi operativi funzionali a realizzare ciascuna linea strategica.

Gli obiettivi proposti devono essere plausibili e coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo, con le risorse di personale docente e tecnico-amministrativo, economiche, di conoscenze, strutturali e tecnologiche disponibili, con i risultati della VQR, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, i contenuti della SUA-RD e con i risultati di eventuali altre iniziative di valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo e dal Dipartimento³², fermo restando il quadro normativo vigente.

Nell'impostazione della pianificazione strategica il riferimento deve essere alle risorse attuali del dipartimento e a quelle che credibilmente il dipartimento assume di poter avere. In altri termini, il raggiungimento degli obiettivi non deve essere condizionato dalla disponibilità di risorse che il dipartimento auspica di ottenere.

Il Dipartimento definisce un **massimo di 10 obiettivi**, anche distribuiti in modo eterogeneo tra i diversi ambiti del Piano strategico di Ateneo, a cui sarà associato un codice identificativo univoco al fine di agevolare la fase di monitoraggio. A tali obiettivi sarà associato un numero limitato di indicatori (max 3 indicatori ad obiettivo) selezionati in modo funzionale a monitorare l'andamento dell'obiettivo. È importante inserire target per il triennio di riferimento.

N.B. Tra gli indicatori, il Dipartimento dovrà inserire obbligatoriamente il set minimo di indicatori selezionati³³ il set minimo di indicatori dipartimentali previsti da Anvur:

1. Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento.
2. Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento.
3. Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento.

È possibile accompagnare gli obiettivi con la descrizione delle principali azioni da realizzare per conseguirlo, al fine di rendere note e valorizzare le attività programmate che non emergono dalla lettura dei soli indicatori e target.

³² AdC - E.DIP.1.4

³³ Per i Dipartimenti vedere pag. 10 del Modello AVA3: Indicatori di supporto della valutazione.

AMBITO STRATEGICO (ex Piano Strategico di Ateneo):					
<ul style="list-style-type: none"> ○ Creazione di valore pubblico ○ Strumenti e risorse ○ Comunità, società civile e territorio ○ Responsabilità sociale 					
Linea strategica Dipartimentale:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Xx ➤ xx 					
Obiettivi	Indicatori	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OB.1					
OB.2					

Si riporta un esempio per la compilazione della tabella degli obiettivi Dipartimentali

AMBITO STRATEGICO:					
<ul style="list-style-type: none"> X Creazione di valore pubblico ○ Strumenti e risorse ○ Comunità, società civile e territorio ○ Responsabilità sociale 					
Linea strategica Dipartimentale:					
➤ <i>Promuovere la qualità dei corsi di afferenza</i>					
Obiettivi	Indicatori	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OB.1 Attivare nuovi percorsi di tutoraggio didattico	Numero di tutor /numero di studenti	Situazione preesistente	≥t-1	≥t-1	≥t-1
	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	85%	90%	90%	90%

GLOSSARIO

A livello metodologico si ricordano le seguenti definizioni

- **obiettivo**³⁴: ciò che si vuole perseguire; generalmente formulato con un verbo di azione, o con un sostantivo semanticamente affine, per sottolineare la volontà di un cambiamento di “stato” (Migliorare/Miglioramento; Aumentare/Aumento; Rispettare/Rispetto ecc...).
- **indicatore**: ciò che si utilizza per monitorare i progressi fatti nel perseguimento dell'obiettivo; solitamente di natura quantitativa, può essere: il risultato di un rapporto fra due valori (es. proporzione di studenti regolari su iscritti); la media di una serie di valori (es. numero medio di studenti); un singolo valore quantitativo (es. numero di corsi organizzati in un dato periodo). È preferibile utilizzare espressioni sintetiche, che includano formule con riferimenti a misurazioni quantitative e percentuali (es. numero di..., grado di...) ed evitare date (salvo casi particolari).
- **target**: formulato a seconda dell'indicatore cui è associato (es. a un indicatore quantitativo corrisponde un valore, a un indicatore binario corrisponde un target di tipo on/off), rappresenta il risultato atteso attraverso un certo valore o una certa modalità. Il target può dare un indirizzo e uno stimolo al miglioramento (cosiddetto «target sfidante»), ma deve essere sempre raggiungibile e sostenibile.

Gli indicatori possono essere:

- binario – on/off (se riguarda la predisposizione di un documento/adempimento entro una certa data, il target sarà sì)
 - di progetto (riferito allo stato di avanzamento di un progetto, e il target annuale la % che dovrebbe essere realizzata entro il periodo di rilevazione)
 - di prodotto, ovvero riferirsi alle modalità di trasformazione degli input in output (Es: numero di eventi di promozione di un corso X – target: numero x);
 - di impatto, che misurano la modifica del comportamento dei destinatari di un obiettivo (Es: numero di nuovi studenti iscritti al corso X – target: numero x).
- **Baseline**: Valore di riferimento (dati storici e analisi di trend, se si tratta di una attività già misurata in precedenza) o valore di partenza (basandosi su uno studio di fattibilità o su dati di confronto anche esterni se l'attività misurata rappresenta una novità).

³⁴ Caratteristiche degli obiettivi: rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie; specifici e misurabili in termini concreti e chiari; tali da determinare un significativo miglioramento della qualità; riferibili ad un arco temporale determinato; commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni; correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

