

Dipartimento di

.....

Piano Strategico Triennale

2023 – 2025

*(Il documento deve essere approvato dal Consiglio di Dipartimento
Inserire qui la data di approvazione)*

Approvato dal Consiglio di Dipartimento il xx / xx / 2023



1. PRESENTAZIONE DEL DIPARTIMENTO	3
1.1 Caratteristiche principali, visione e prospettive	3
1.2 Offerta formativa	3
1.3 Attività di Ricerca	4
1.4 Terza Missione e Trasferimento Tecnologico	5
1.5 Internazionalizzazione	8
1.6 Spazi e Attrezzature	8
1.7 Organizzazione	8
2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA	12
2.1 Analisi di contesto	12
2.2 Dal Piano strategico di Ateneo alle linee strategiche del Dipartimento	14

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



Il Piano Strategico Dipartimentale 2023-2025 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.

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 riportati nella tabella di seguito - presenta e descrive l'offerta formativa attuale (a.a. 2022/2023) 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 di nuove istituzioni o di disattivazioni), soffermandosi sulle attività di più

¹ AdC - E.DIP.1.3

² AdC - E.DIP.1.2

³ AdC - E.DIP.1.1



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 il reperimento dei dati i Dipartimenti saranno supportati dagli Uffici centrali dell'Ateneo. I dati dovranno essere verificati con quelli già disponibili in Dipartimento e con questi integrati.

Offerta Formativa a.a. 2022/2023 – Corsi Attivi		Iscritti totali		
Tipologia di corsi	Denominazione	a.a. 2020/2021	a.a. 2021/2022	a.a. 2022/2023
CdL	1 ...			
	2 ...			
	3			
CdLM				
CdLM a ciclo unico				
Dottorati di Ricerca				
Scuole di specializzazione				
Master				
Corsi di Alta Formazione				
Corsi di Formazione				
Summer School				
Nuove Proposte di Corsi		a.a. 2023/2024; a.a. 2024-2025		
Tipologia di corsi				

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 anni⁴, 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 e **l'Indicatore Standardizzato della Performance Dipartimentale (ISPD)**;

⁴ Si intendono gli anni solari 2020, 2021 e 2022.



- le valutazioni ottenute dalla VQR 2015-2019 per i diversi profili descrivendo il trend rispetto al precedente esercizio VQR;
- i principali esiti del monitoraggio delle attività di ricerca, includendo anche il raggiungimento degli obiettivi del Piano strategico triennale 2018-2020 e l'aggiornamento 2021;
- ulteriori informazioni sulle attività di ricerca e a queste correlate:

Esempi:

- *Pubblicazioni scientifiche (al 31.12.2022) triennio 2020-2022*
 - *Indici Dipartimentali (al 31.12.2022) da catalogo IRIS*
 - *N. ricercatori attivi/inattivi (al 31.12.2022)*
 - *N. docenti in possesso dei requisiti ASN (al 31.12.2022)⁵*
 - *N. di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca entro 1 anno dalla conclusione del percorso (fonte: Modello AVA3: indicatori a supporto della valutazione)*
- i principali progetti attivi di ricerca al 31.12.2022 (indicare la data di stipula e dei successivi rinnovi), anche con riferimento a quelli vincitori di finanziamenti nazionali ed internazionali;

Esempi:

- *Progetti finanziati da enti pubblici o privati, nazionali o internazionali*
 - *Progetti competitivi nazionali e internazionali non finanziati (o in attesa di esito)*
 - *Progetti finanziati con Bandi di Ateneo*
 - *Progetti finanziati da atti di liberalità (contributi liberali)*
 - *Trial clinici approvati dal Comitato etico*
 - *Reclutamento personale di ricerca (consulenti e collaboratori; assegni/ contratti di ricerca)*
- eventuali accordi attivi al 31.12.2022 (indicare la data di stipula e dei successivi rinnovi) con gli attori economici per la realizzazione delle attività di ricerca;

Esempi:

- *Progetti di ricerca in conto terzi*
 - *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).

1.4 Terza Missione e Trasferimento Tecnologico

Considerazioni e suggerimenti operativi

Il Dipartimento presenta e descrive le attività di Terza Missione e/o di Trasferimento Tecnologico degli ultimi 3 anni⁶.

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

⁵ Il riferimento è al n. di docenti che, in base al regolamento sulle chiamate, hanno titolo a far parte delle commissioni esaminatrici ossia:

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.

⁶ Si intendono gli anni solari 2020, 2021 e 2022.



messa a disposizione e la circolazione della conoscenza prodotta principalmente con l'attività di ricerca. Sulla base dell'ultimo esercizio VQR 2015/2019, l'ANVUR ha ricompreso nella TM i seguenti campi d'azione⁷:

- a) **Valorizzazione della proprietà intellettuale o industriale** (brevetti, privative vegetali e ogni altro prodotto di cui all'articolo 2, comma 1, del Decreto Legislativo n. 30/2005, Legge sul diritto d'autore L. 633/1941 e ss.mm.ii.);
- b) **Imprenditorialità accademica** (es. spin off, start-up);
- c) **Strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico** (es. uffici di trasferimento tecnologico, incubatori, parchi scientifici e tecnologici, consorzi e associazioni per la Terza missione);
- d) **Produzione e gestione di beni artistici e culturali** (es. poli museali, scavi archeologici, produzioni editoriali, attività musicali, produzioni digitali e cinematografiche, immobili e archivi storici, biblioteche e emeroteche storiche, teatri e impianti sportivi);
- e) **Sperimentazione clinica e iniziative di tutela della salute** (es. trial clinici, studi su dispositivi medici, biobanche, empowerment dei pazienti, cliniche veterinarie, giornate informative e di prevenzione, campagne di screening e di sensibilizzazione);
- f) **Formazione permanente e didattica aperta** (es. corsi di formazione continua, Educazione Continua in Medicina, MOOC, formazione degli insegnanti);
- g) **Attività di Public Engagement**, riconducibili a: (1) organizzazione di attività culturali di pubblica utilità (es. concerti, spettacoli teatrali, rassegne cinematografiche, eventi sportivi, mostre, esposizioni e altri eventi aperti alla comunità); (2) divulgazione scientifica (es. pubblicazioni dedicate al pubblico non accademico, programmi radiofonici e televisivi, pubblicazione e gestione di siti web e altri canali social di divulgazione scientifica, escluso il sito istituzionale dell'ateneo); (3) iniziative di coinvolgimento dei cittadini nella ricerca (es. dibattiti, festival; consultazioni on-line; citizen science; contamination lab); (4) attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (es. simulazioni ed esperimenti hands-on e altre attività laboratoriali);
- h) **Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione** (es. programmi di pubblico interesse, progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio, iniziative di democrazia partecipativa, consensus conferences, citizen panel);
- i) **Strumenti innovativi a sostegno dell'Open Science**;
- j) **Attività collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).**

Nel documento "FAQ VQR 2015 – 2019"⁸, ANVUR ha precisato che i PCTO – Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (ex Alternanza Scuola Lavoro) e le attività di placement e di orientamento non rientrano nella definizione di Terza missione, ma possono essere valorizzati con riferimento alle attività di orientamento (cfr. paragrafo 1.2). La ricerca commissionata (c.d. conto terzi) non viene inclusa tra le attività di Terza missione, ma è considerata strumento per il loro finanziamento.

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:

- redige un censimento in termini numerici (ad es. n. brevetti e n. start-up; n. campagne di screening e di sensibilizzazione, nelle scuole o nelle carceri etc.; n. di iniziative in favore dei migranti; etc.);
- nella descrizione di ognuna delle iniziative, riferisce in merito a:
 - altre Strutture Sapienza coinvolte;
 - aree disciplinari coinvolte (multidisciplinarietà dell'iniziativa);
 - pagina web dell'iniziativa sul sito del Dipartimento;
 - 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.);
 - luoghi di svolgimento delle attività (interni o esterni, specificare indirizzo);

⁷ Ref. "Documento sulle modalità di valutazione dei casi studio del Gruppo di Esperti della Valutazione Interdisciplinare - Impatto/Terza Missione - GEV Interdisciplinare" (<https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2021/02/Documento-GEV-TM.pdf>).

⁸ FAQ VQR 2015 – 2019, sezione "Descrizione dei casi studio", FAQ n. 3 e n. 4, <https://www.anvur.it/attivit/vqr/vqr-2015-2019/riscontri-e-faq/>



- beneficiari interni;
- beneficiari esterni;
- impatto/miglioramento ottenuto o programmato con riferimento alle 3 dimensioni rilevate da ANVUR:
 - a) **sociale**, in termini di cambiamento prodotto rispetto alla situazione di partenza; di partecipazione civica del territorio, di costruzione di reti, di creazione di nuove professionalità o di pari opportunità e inclusione;
 - b) **economico**, dove il cambiamento prodotto riguarda un miglioramento delle capacità nell'organizzare e gestire attività o eventi, la replicabilità e sostenibilità nel tempo degli stessi, la creazione di servizi duraturi o permanenti, lo sviluppo di buone capacità e pratiche per una più efficiente gestione finanziaria o nell'attrarre finanziamenti esterni;
 - c) **culturale**, dove si considera il cambiamento prodotto in termini di diverso atteggiamento o approccio nei confronti dei temi trattati; di maggiore accessibilità, consapevolezza e fruibilità degli stessi.

Esempi di impatto:

- rilevanza rispetto al contesto di riferimento;
- miglioramento del contesto esterno;
- miglioramento del contesto interno, ad esempio, attraverso il maggiore coinvolgimento dei componenti della comunità accademica (studenti, docenti e personale TAB); la crescita del senso di appartenenza, il miglioramento delle prassi amministrative, la valorizzazione delle risorse umane;
- valore aggiunto per i beneficiari (es., innovazioni e miglioramenti benefici per la società, innovazione tecnologica, incentivazione delle pari opportunità, rimozione delle barriere fisiche, cognitive e architettoniche);
- ampliamento dell'interdisciplinarietà delle iniziative, ad esempio, avviando o consolidando azioni di coordinamento per affrontare le sfide della contemporaneità, in collegamento con l'attività di ricerca delle diverse strutture.

Esempi di eventuali indicatori d'impatto:

- numero e tipologia di persone coinvolte;
 - presenza di partner istituzionali, coinvolgimento di enti (numeri e percentuali);
 - risorse finanziarie complessive (fondi esterni/ risorse proprie/contributi in kind);
 - continuità/replicabilità/sostenibilità dell'azione;
 - grado di soddisfazione (numero e valutazione questionari/views/comments);
 - raggio di azione coperto dall'iniziativa, in termini territoriali, disciplinari o di nuovi interessi;
 - numero e valutazione sui media: stampa, TV, radio, social media, sito;
 - numero e tipologia di stakeholder coinvolti (esterni ed interni).
- indica se negli ultimi tre anni è risultato vincitore di progetti finanziati dal Bando di Ateneo per iniziative di Terza Missione. Se sì, indicare la tipologia (Terza Missione o Avvio alla Terza Missione); 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 un Accordo istituzionale di Terza Missione (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 anni⁹ relativamente alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione.

Esempi:

- Accordi internazionali di collaborazione scientifica attivi al 31.12.2022 (stipulati nell'ultimo triennio)
- Progetti di cooperazione PVS finanziati attivi al 31.12.2022 (finanziati nell'ultimo triennio)
- Bandi competitivi nazionali¹⁰ e internazionali (partecipazione o finanziamento, nell'ultimo triennio¹¹)
- Visiting Professors e Reserchers (incoming e outgoing) (nel corso degli ultimi tre anni, Periodo e durata)
- Pubblicazioni scientifiche in cotitolarità con enti universitari internazionali (nell'ultimo triennio)
- 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)
- Mobilità di docenti, personale TAB e studenti (nell'ultimo triennio)
- Partecipazione a programmi di scambio internazionale (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 ricerca¹² (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;
- 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**¹³.

⁹ Si intendono gli anni solari 2020, 2021 e 2022.

¹⁰ Si intendono i progetti internazionali finanziati da enti nazionali (AICS, MAECI, ecc).

¹¹ 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.

¹² AdC - E.DIP.4.5

¹³ AdC - E.DIP.2.1



Il Dipartimento fotografa la composizione del **personale docente¹⁴** e del **personale tecnico-amministrativo e bibliotecario¹⁵** predisponendo delle tabelle come quelle riportate più avanti - personale docente, personale TAB, assegnisti, visiting professor (**N.B.:** i dati disponibili saranno forniti dagli Uffici centrali ai Dipartimenti che dovranno verificarne la correttezza).

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 qualità¹⁶ (AQ)***, specificando in quali organi sono presenti rappresentanze studentesche e in che proporzione.

Esempi:

- Commissione / gruppo di lavoro Ricerca (*Esempio 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*

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 sociale¹⁷.**

* Il Dipartimento deve dotarsi di un sistema di Assicurazione della Qualità adeguato alle attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale gestite dal Dipartimento, dotandosi di un referente, ovvero di un gruppo dedicato all'AQ composto da docenti, personale TAB e Studenti.

Personale Docente n. al 31.12

	2020					2021					2022				
SSD	PA	PO	RTD-A	RTD-B	RU	PA	PO	RTD-A	RTD-B	RU	PA	PO	RTD-A	RTD-B	RU

Assegnisti di ricerca n. al 31.12

	2020	2021	2022
Assegnisti			

¹⁴ AdC - E.DIP.4.1

¹⁵ AdC - E.DIP.4.3

¹⁶ AdC - E.DIP.2.3

¹⁷ AdC - E.DIP.4.6



Borse di ricerca n. al 31.12

	2020	2021	2022
Borse di Ricerca			

Contratti di ricerca n. al 31.12

	2020	2021	2022
Contratti di Ricerca			

Visiting professor n.

	Iniziati nel 2020	Iniziati nel 2021	Iniziati nel 2022
Visiting professor (incoming)			

Personale tecnico – amministrativo n. al 31.12

	2020				2021				2022			
Aree	B	C	D	EP	B	C	D	EP	B	C	D	EP
Amministrativa - gestionale												
Amministrativa												
Tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati												
Socio-sanitaria												
Biblioteche												
Servizi generali e tecnici												

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 multimediali¹⁸ (ad es. attività del Gruppo QUID);
- **personale tecnico-amministrativo**, con particolare attenzione a quelle organizzate dall'Ateneo¹⁹.

Criteri 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**:

¹⁸ AdC - E.DIP.4.2

¹⁹ AdC - E.DIP.4.4



- per le risorse di personale docente²⁰;
 - per le risorse di personale docente derivanti dal finanziamento di progetti per l'innovazione didattica o strategica del dipartimento a valere sulla quota strategica Rettrice (cfr. delibere SA n. 182 del 12 luglio 2022 e CdA n. 306 del 21 settembre 2022);
 - economiche per il finanziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione/impatto sociale²¹.
- 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)²²;
 - 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'Ateneo²³.

²⁰ AdC - E.DIP.3.2

²¹ AdC - E.DIP.3.1

²² AdC - E.DIP.3.3

²³ 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, precedente Piano Strategico Triennale e relativo documento di rendicontazione, esiti SWOT, risultati della VQR 2015-2019, nonché 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'efficacia²⁴;
- un periodico riesame interno del funzionamento dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento²⁵.

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*

²⁴ AdC - E.DIP.2.4

²⁵ 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)



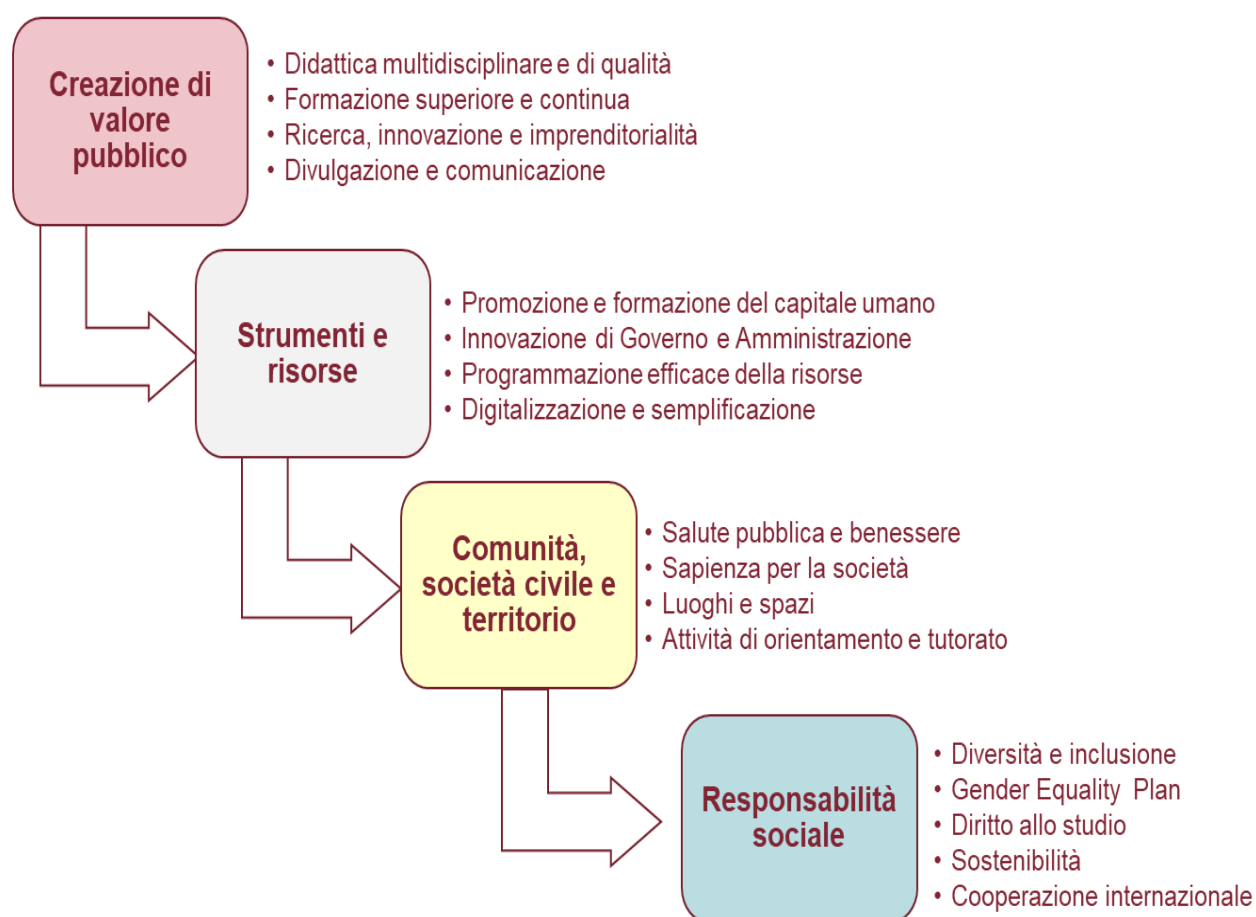
2.2 Dal Piano strategico di Ateneo alle linee strategiche del Dipartimento

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 politiche e le linee strategiche di Ateneo considerando le risorse disponibili e i principali risultati ottenuti in precedenza.

Ambiti strategici e i punti programmatici del Piano Strategico di Ateneo 2022/2027





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 Dipartimento²⁶, 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.

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.

Come indicatori, se coerenti con l'obiettivo formulato, è auspicabile e preferibile utilizzare il [set minimo di indicatori selezionati](#)²⁷ per l'analisi dall'Anvur presentati nel [Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari con note](#)²⁸.

AMBITO STRATEGICO (ex Piano Strategico di Ateneo):					
○ Creazione di valore pubblico ○ Strumenti e risorse ○ Comunità, società civile e territorio ○ Responsabilità sociale					
Linea strategica Dipartimentale:					
Obiettivi	Indicatori	Baseline	Target 2023	Target 2024	Target 2025
OB.1					
OB.2					

²⁶ AdC - E.DIP.1.4

²⁷ Per i Dipartimenti vedere pag. 10 del Modello AVA3: Indicatori a supporto della valutazione.

Il documento riporta le tabelle con gli indicatori per ciascuno dei Punti di Attenzione di Sede, Corsi di Studio, Dottorato di Ricerca e Dipartimenti analizzati dall'ANVUR durante la visita di accreditamento periodico.

²⁸ Approvato con delibera del Consiglio direttivo n. 26 del 13 febbraio 2023.



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

AMBITO STRATEGICO: 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> ➤ <i>Valorizzare i risultati della ricerca del Dipartimento</i>					
Obiettivi	Indicatori	Baseline	Target 2023	Target 2024	Target 2025
OB.1 Attivare nuovi percorsi di tutoraggio didattico	Numero di tutor /numero di studenti	Situazione preesistente	≥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%		
OB.2 Aumentare l'offerta formativa di master	Numero di master di I e II livello presenti in OFFF	4	+1		
	Percentuale di diplomati Master pienamente soddisfatti del corso	-	≥ 70% dei partecipanti		
OB.3 Aumentare la diffusione dei risultati della ricerca	Numero di iniziative di divulgazione scientifica organizzate dal Dipartimento	3	≥t-1		
	Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento ²⁹	Situazione preesistente	≥t-1		
	Numero di ricerche internazionali finanziati dall'Ateneo o da enti esterni	2	≥t-1		
OB.4 Migliorare la qualità delle pubblicazioni del Dipartimento	Redazione linee guida per le pubblicazioni del Dipartimento entro il 30/06/2022	-	sì		
	Percentuale di prodotti appartenenti alle prime due fasce di valutazione VQR				

²⁹ Esempio di indicatore di fonte Anvur, vedi pag. 10 del [Modello AVA3: Indicatori a supporto della valutazione](#)



GLOSSARIO

A livello metodologico si ricordano le seguenti definizioni

- **obiettivo**³⁰: 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).

³⁰ 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.