

LINEE GUIDA PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

1	Premessa	2
2	La pianificazione strategica di Ateneo	2
2.1	<i>Piano Strategico di Ateneo, Piani Strategici dei Dipartimenti e Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione</i>	2
2.2	<i>Sistema di Monitoraggio dei Piani</i>	4
2.3	<i>Riesame del Sistema di Governo</i>	5
2.4	<i>Allineamento del sistema qualità di Ateneo</i>	6
2.5	<i>L'integrazione del Ciclo della Performance nel Sistema di Governo e Programmazione dell'Ateneo</i>	6
2.5.1	Articolazione temporale e flussi informativi integrati	6
2.5.2	Monitoraggio qualitativo, quantitativo e driver della valutazione	7
3	Piano Strategico Triennale dei Dipartimenti	8
3.1	<i>Descrizione dello stato attuale del Dipartimento</i>	9
3.2	<i>Descrizione del Sistema di Governo e Struttura di Assicurazione Qualità del Dipartimento</i>	10
3.3	<i>Riesame del Piano Triennale precedente</i>	10
3.4	<i>Analisi del contesto e posizionamento: possibilità di sviluppo futuro</i>	11
3.5	<i>Definizione delle linee di sviluppo del Dipartimento: la visione e la pianificazione strategica</i>	11
3.5.1	Premessa	12
3.5.2	Pianificazione strategica dipartimentale	12
3.6	<i>Risorse</i>	13
3.7	<i>Piano di monitoraggio del PSD</i>	13
4	Documentazione e normativa	14
ALLEGATO: KPI del Piano Strategico di Ateneo		

1 Premessa

Le Linee Guida intendono fornire nella prima parte il quadro del sistema di assicurazione della qualità della pianificazione e della programmazione dell'Ateneo che costituisce la base fondante per tracciare la procedura di riesame del sistema di Governo e l'allineamento successivo dell'intero sistema qualità di Ateneo.

A completamento del modello di pianificazione strategica, le Linee Guida contengono il modello per la redazione e il riesame dei Piani Strategici Dipartimentali.

L'iter previsto per l'adozione del presente documento in relazione alla sua collocazione nel contesto della pianificazione strategica e della programmazione è il seguente:

- ✓ proposta al Rettore a cura del Presidio di Qualità con la consulenza del Delegato al Piano Strategico e Fundraising;
- ✓ parere del Senato Accademico e successiva adozione a cura del Consiglio di Amministrazione secondo l'iter già definito per l'adozione del Piano Strategico di Ateneo.

2 La pianificazione strategica di Ateneo

Nella presente sezione viene illustrata la pianificazione strategica di Ateneo, che si basa su una metodologia *integrata*, nel rispetto della normativa vigente e in accordo con le Linee Guida dell'ANVUR. In virtù di essa dal Piano Strategico di Ateneo – che ne delinea i valori e la missione, nonché gli obiettivi strategici conseguenti – discendono le altre forme di pianificazione e programmazione dell'Ateneo stesso e dei Dipartimenti.

2.1 PIANO STRATEGICO DI ATENEO, PIANI STRATEGICI DEI DIPARTIMENTI E PIANO INTEGRATO DELLE ATTIVITÀ E DELL'ORGANIZZAZIONE

La pianificazione strategica di Ateneo si articola su tre componenti principali:

- *Piano Strategico di Ateneo* (da qui, PS) 2024-2030 (adottato il 31 gennaio 2025), che definisce gli obiettivi e la missione complessiva dell'Ateneo su un orizzonte temporale di sei anni. Prevede, coerentemente con la logica di Assicurazione della Qualità (AQ), un momento di monitoraggio "intermedio" nel 2027 e un monitoraggio "finale" nell'autunno 2030, contestualmente alla fine del sessennio.
- *Piani Strategici Dipartimentali* (da qui, PSD), da redigere in coerenza con il PS. Questi sono suddivisi in due cicli triennali:
 - ✓ 2025-2027 (monitoraggio intermedio entro estate 2026 e finale nell'autunno 2027);
 - ✓ 2028-2030 (monitoraggio intermedio entro estate 2029 e finale nell'autunno 2030).

Ciascun ciclo si allinea temporalmente con il PS, ma con una periodicità più breve (triennale) per consentire valutazioni e aggiustamenti più ravvicinati.

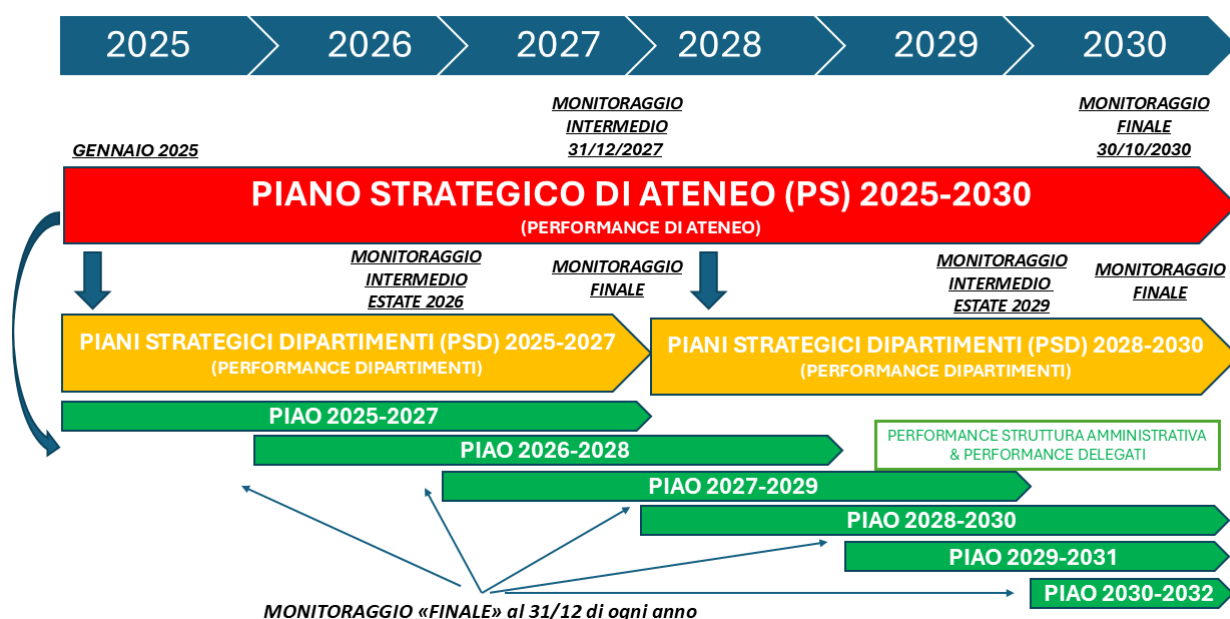
- *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (da qui, PIAO) che insieme al bilancio triennale, costituisce la base della programmazione operativa. Esso copre trienni a scorrimento annuale: 2025-2027, 2026-2028, 2027-2029, ecc. Il PIAO ha il principale scopo di tradurre gli obiettivi strategici in azioni operative e monitorare la *performance* delle strutture amministrative e dei Delegati del Rettore.
 - ✓ In questa logica i prossimi PIAO dovranno essere adottati contestualmente al bilancio triennale del medesimo periodo entro il 31/12 dell'anno precedente.

- ✓ Conseguentemente i monitoraggi annuali del PIAO dovranno essere svolti nell'autunno di ciascun anno.

Nella programmazione di Ateneo la collocazione dei monitoraggi nel periodo autunnale è connessa alla necessità di poterne recepire gli esiti tramite azioni correttive nel PIAO e nel bilancio triennale adottati entro il 31/12 di ciascuno anno per il periodo successivo.

I monitoraggi dei PSD sono collocati a metà dei periodi di riferimento in quanto le azioni correttive hanno tempistiche meno direttamente/immediatamente collegate alla programmazione di Ateneo (ad. es programmazione differita dell'offerta formativa).

Figura 1: Sistema di pianificazione integrata



Lo scopo è garantire un ciclo di pianificazione, programmazione e controllo integrato, con momenti di verifica intermedia e finale, in modo da allineare costantemente strategie, risorse e *performance* a tutti i livelli (Ateneo, Dipartimenti, Strutture amministrative).

2.2 SISTEMA DI MONITORAGGIO DEI PIANI

Tabella 1: Articolazione del sistema di monitoraggio nella pianificazione strategica di Ateneo.

Piano	PIANO STRATEGICO DI ATENEO	PIANI STRATEGICI DIPARTIMENTALI	PIAO
Cicli di pianificazione-programmazione	Ciclo unico 2024-2030	Due cicli: 2025-2027 e 2028-2030	Cicli triennali a scorrimento annuale
Schema	Già deliberato	Si rinvia alla sezione 3	Già definito in sede di prima adozione (PIAO 2025-2027)
Ruolo degli Organi nella fase di adozione	Proposta: Rettore Parere: SA Delibera: CdA	Proposta: Consiglio di Dipartimento Parere: NdV Parere: SA Delibera: CdA (non vincolante per l'impegno sulle risorse da investire)	Proposta: Rettore con Direzione Generale Parere: SA Delibera: CdA
Soggetto valutatore della fase attuativa	Nucleo di Valutazione (NdV)		
Prodotto della valutazione	Raccomandazioni del NdV		
Tempistica monitoraggio intermedio	Autunno 2027	1° PSD: entro estate 2026 2° PSD: entro estate 2029	Ogni anno nell'autunno precedente il primo anno di competenza del triennio di riferimento (es. autunno 2025 per ciclo 2026-2028)
Tempistica monitoraggio finale	Autunno 2030	1° PSD: autunno 2027 2° PSD: autunno 2030	
Oggetto di analisi nel monitoraggio	Evoluzione dei KPI e analisi qualitativa	Autovalutazione dei Dipartimenti (Relazione su evoluzione indicatori di riferimento e avanzamento complessivo del PSD)	Avanzamento Azioni PIAO: - Stato Avanzamento Lavori (SAL) sulle singole azioni del PIAO a cura dei soggetti coinvolti (come indicati nel PIAO) - Relazioni Annuali dei Delegati del Rettore <i>La relazione sulla performance della struttura ammin. si integra al suddetto schema con tempistica e modalità definite nel SMVP</i>
Soggetti incaricati di pianificare le azioni correttive derivanti dai monitoraggi	Organi di Governo	Consigli di Dipartimento	Iter delle raccomandazioni del NdV: - pre-istruttoria a cura dei soggetti incaricati nel PIAO (divisioni, delegati, referenti, ecc.) - istruttoria RT e DG - Organi di Governo nel processo di adozione del PIAO
Il PQA fornisce supporto metodologico e verifica l'attuazione del processo e l'integrazione del modello con l'adeguamento delle Linee Guida Qualità tematiche. I Responsabili della Qualità di Dipartimento svolgono analogo lavoro complementare sui singoli Dipartimenti in stretto raccordo con il PQA .			

2.3 RIESAME DEL SISTEMA DI GOVERNO

La Tabella 2 sintetizza il processo di Riesame del Sistema di Governo, con riferimento al sistema di AQ, in coerenza con i principi di AVA 3 e in collegamento con la pianificazione strategica di Ateneo. Per Sistema di Governo si intende l'insieme degli organi previsti dalla legge 240/2010 e il modello organizzativo dell'ente nel suo complesso. La revisione del Sistema di Governo può comportare:

- revisioni dei ruoli non definiti dalla normativa di riferimento (ad es. revisione nell'articolazione del modello di Delegati e Referenti, Commissioni tematiche, ecc.);
- revisioni del modello di cui alla sezione 2.2 (processo di monitoraggio in tutte le sue dimensioni, anche con eventuali adeguamenti di fonti interne quali regolamenti, incluso lo Statuto stesso, nei limiti delle competenze definite per legge).

Tabella 2: Modello per il Riesame del Sistema di Governo

SCOPO	Garantire il miglioramento continuo e l'allineamento del Sistema di Governo agli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo
ATTORI COINVOLTI	Rettore, Direttore Generale, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Presidio della Qualità (PQA) e del Nucleo di Valutazione (NdV)
FASI PRINCIPALI DEL RIESAME	
Pianificazione	Definire il calendario annuale di Riesame (preferibilmente tra novembre e dicembre) Identificare le informazioni e i documenti di input (ad es. esiti del monitoraggio strategico, PIAO, relazioni annuali di NdV e PQA)
Analisi	Verificare lo stato di avanzamento delle eventuali azioni decise nei precedenti riesami del sistema di Governo Valutare i cambiamenti esterni/interni con impatto sugli obiettivi Analizzare indicatori di <i>performance</i> ed efficacia del Sistema di AQ Verificare l'adeguatezza delle risorse disponibili Individuare rischi e opportunità di miglioramento
Elaborazione dei risultati	Formulare decisioni e azioni di miglioramento o revisione del Sistema di Governo e/o del Sistema di AQ Identificare le risorse necessarie per l'attuazione delle azioni
Documentazione	Formalizzare procedure, risultati, decisioni e tempistiche di implementazione Archiviare i documenti prodotti per garantire tracciabilità e trasparenza
Implementazione delle azioni	Apportare le eventuali modifiche al Sistema di Governo (se necessario, fino all'aggiornamento dello Statuto e/o del Regolamento Generale di Ateneo) Integrare gli esiti nelle successive revisioni della pianificazione strategica e del PIAO
Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	Assicurare la partecipazione attiva di tutte le parti interessate, interne ed esterne Riconoscere agli studenti un ruolo effettivo e partecipativo a tutti i livelli decisionali, in linea con le Linee Guida dell'ANVUR
Periodicità e coordinamento	Effettuare il riesame con cadenza annuale nel periodo novembre-dicembre Garantire che l'uscita del riesame confluisca nelle sedi opportune per la sua presa in carico
Risultati attesi	Miglioramento Continuo del Sistema di Governo e del Sistema di AQ Adeguate Supporto Decisionale per l'aggiornamento dei principali strumenti di pianificazione e regolamentazione Maggiore Coinvolgimento dei portatori di interesse (in particolare gli studenti) e rafforzamento della trasparenza dei processi

2.4 ALLINEAMENTO DEL SISTEMA QUALITÀ DI ATENEO

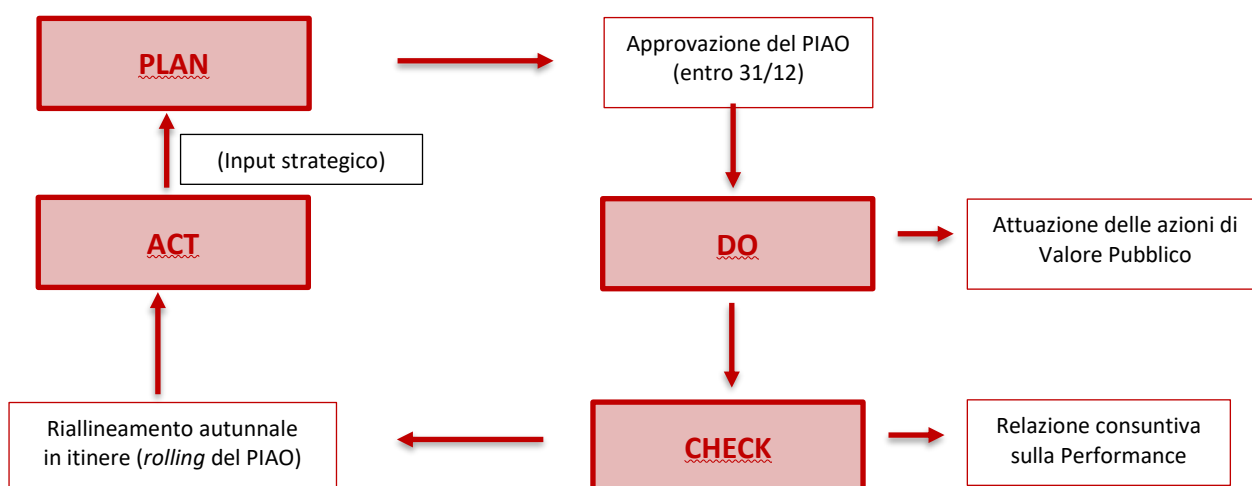
In funzione del Sistema di AQ di Ateneo definito nei paragrafi precedenti con particolare riferimento alla dimensione di pianificazione e programmazione, si procederà a una sistematica revisione delle Linee Guida di Ateneo tematiche, secondo una logica “a cascata”, in ottica di razionalizzazione e allineamento con l’evoluzione degli standard di qualità definiti a livello nazionale e internazionale, ponendo particolare attenzione alla non ridondanza e alla responsabilizzazione dei vari soggetti coinvolti in relazione alle specifiche prerogative istituzionali.

2.5 L'INTEGRAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE NEL SISTEMA DI GOVERNO E PROGRAMMAZIONE DELL'ATENEO

La Relazione sulla Performance non costituisce un mero adempimento di rendicontazione amministrativa, ma rappresenta l'atto consuntivo fondamentale attraverso cui l'Ateneo misura *ex-post* l'efficacia delle strategie delineate nel PS e declinate operativamente nel PIAO. In una logica di piena integrazione e secondo il ciclo continuo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA; cfr. sezione 3), i risultati validati in sede di relazione consuntiva si configurano come l'input conoscitivo e metodologico primario per alimentare il processo di monitoraggio in itinere.

In questo quadro normativo e organizzativo, i dati e le analisi quantitative e qualitative della performance consuntivata confluiscono organicamente nella fase di riallineamento e scorrimento annuale (*rolling*) del PIAO, che si svolge nel periodo autunnale di ciascun anno.

Figura 2: Il ciclo integrato della performance d'Ateneo



2.5.1 Articolazione temporale e flussi informativi integrati

Al fine di garantire la circolazione e la tempestività delle informazioni a supporto degli Organi di Governo e del PQA, l'interazione tra le diverse fasi di controllo è strutturata secondo il seguente cronoprogramma:

- **Fase consuntiva (chiusura del ciclo annuale):** ciascun Dirigente predispone la relazione individuale di rendicontazione e autovalutazione sui risultati conseguiti nell'anno precedente. La Direzione Generale, a valle dell'esame dei materiali e dei colloqui di allineamento, formalizza la

valutazione della performance individuale e organizzativa delle strutture. Tale quadro confluisce nella Relazione Annuale sulla Performance dell'Ateneo, sottoposta all'approvazione del CdA e NdV.

- **Fase di monitoraggio in itinere (periodo autunnale):** gli esiti consolidati e validati della Relazione sulla Performance costituiscono la base analitica per i monitoraggi annuali del PIAO condotti nell'autunno di ciascun anno. Questo passaggio intermedio consente di verificare lo Stato Avanzamento Lavori (SAL) delle singole azioni e l'evoluzione dei KPI strategici di impatto.
- **Fase di riallineamento strategico:** la collocazione coordinata dei monitoraggi nel periodo autunnale garantisce un tempo congruo per recepire tempestivamente i correttivi, le raccomandazioni del NdV e le evidenze di *customer satisfaction* all'interno del Bilancio triennale di previsione e del *rolling* del PIAO del triennio successivo, da adottarsi inderogabilmente entro il 31 dicembre.

2.5.2 Monitoraggio qualitativo, quantitativo e driver della valutazione

Coerentemente con il modello di pianificazione integrata, l'analisi della performance si articola su metriche oggettive e standardizzate, desunte direttamente dalle indagini di efficacia ed efficienza del protocollo *Good Practice*:

- **Indicatori di efficacia percepita (*customer satisfaction*):** la qualità dei servizi erogati da ciascuna struttura amministrativa e divisione verso gli utenti della comunità universitaria (studentesse/studenti, docenti, dottorande/dottorandi e personale tecnico-amministrativo-bibliotecario (PTBA)) viene misurata tramite i quesiti specifici dei questionari annuali. I target sono calcolati applicando la metodologia del fattore R015, orientata al recupero progressivo della distanza dal valore massimo teorico.
- **Indicatori di Benessere Organizzativo:** in linea con le raccomandazioni del NdV, i rilievi emersi dalle indagini sul benessere del PTAB non costituiscono un mero indicatore descrittivo, ma sono integrati come *driver* stabili per la definizione degli obiettivi della dirigenza. I risultati orientano l'introduzione di azioni correttive mirate ad agire su equità, ambiente di lavoro e sviluppo delle competenze.
- **Indicatori di efficienza e controllo:** il monitoraggio consuntivo analizza l'ottimizzazione dei carichi di lavoro (espressi in *Full Time Equivalent* - FTE) in rapporto alle *core activities* delle strutture e verifica l'impatto economico e la sostenibilità delle spese di personale (ISP) e dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) sulle dinamiche del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

L'efficacia complessiva del sistema è garantita dalla trasparenza e dalla responsabilizzazione diffusa: i risultati delle analisi e le relazioni di monitoraggio devono essere discussi collegialmente all'interno delle strutture e pubblicati sul portale di Ateneo, assicurando l'allineamento dei comportamenti professionali alle priorità strategiche dell'UPO.

3 Piano Strategico Triennale dei Dipartimenti

La redazione del PSD si integra nel più generale processo di pianificazione, programmazione, monitoraggio e riesame di Ateneo descritto nella sezione 2. L'approccio metodologico generale riflette il "ciclo di Deming" *Plan/Do/Check/Act*:

- *Plan*/Pianificazione: definizione della visione e delle missioni, definizione degli obiettivi strategici in una prospettiva di miglioramento continuo;
- *Do*/Attuazione: svolgimento della gestione in attuazione di quanto pianificato;
- *Check*/Monitoraggio: monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori e misurazione dei risultati conseguiti;
- *Act*/Riesame: individuazione di eventuali interventi correttivi.

La pianificazione dipartimentale ha un orizzonte temporale triennale. Per i Dipartimenti di Eccellenza il ciclo AVA3 (Requisiti AVA3 accreditamento periodico, 13 febbraio 2023) indica una pianificazione temporale di 5 anni.

Il PSD presenta le strategie prioritarie del Dipartimento specialmente negli ambiti della Didattica, Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale (L.240/2010 e Linee Guida dell'ANVUR, Sistema AQ 8 agosto 2024), e viene sviluppato in coerenza con ambiti e obiettivi del PS. Nell'elaborazione del PSD il Dipartimento pianifica le attività da svolgere in coerenza con le risorse e competenze a disposizione, e, tenendo conto dei risultati del precedente ciclo di programmazione, predispone azioni di monitoraggio puntuali per garantirne l'attuazione nel rispetto dei processi di AQ.

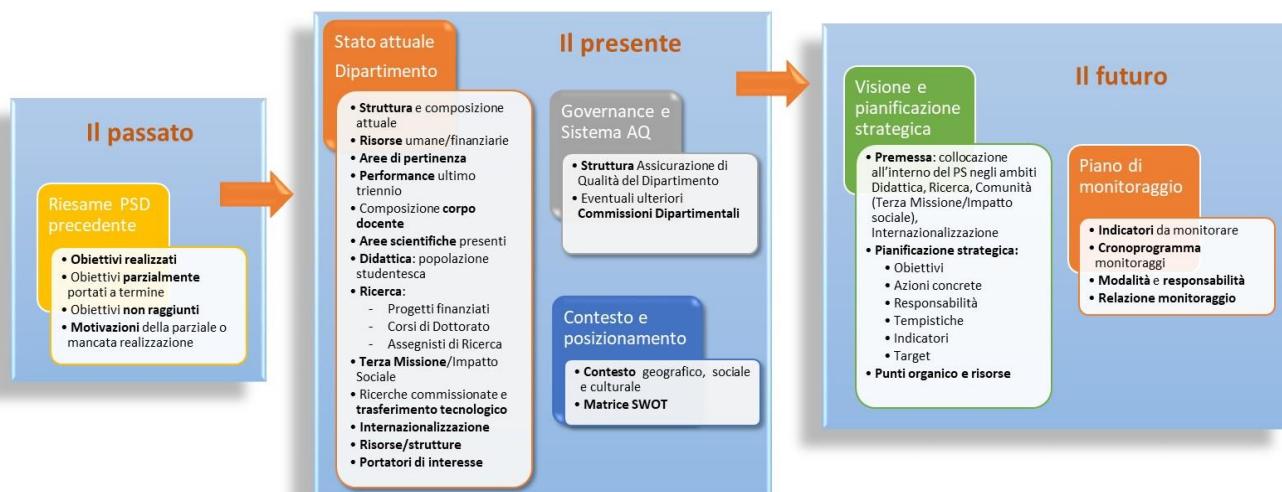
Nel caso di Dipartimenti che siano stati oggetto di visita di accreditamento periodico, la stesura del PSD dovrà tenere conto dei rilievi e delle indicazioni formulate dalla CEV nel Rapporto di Accreditamento.

La responsabilità della redazione del PSD e della sua attuazione, delle attività di monitoraggio e del riesame è degli organi Dipartimentali secondo l'ordinamento vigente. Ai fini della redazione del PSD, la Direttrice/il Direttore costituisce un gruppo di lavoro, che può prevedere anche il coinvolgimento di più portatori di interesse (selezionabili tra attori del sistema AQ, personale docente, PTAB del polo di appartenenza, rappresentanza studentesca, parti sociali), con lo scopo di massimizzare le potenzialità di sviluppo e ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico del Dipartimento. Tale coinvolgimento può attuarsi secondo diverse modalità, quali consultazioni preliminari, interlocuzioni in corso d'opera, partecipazione al processo di redazione vero e proprio.

La stesura del PSD prevede l'analisi di contesto (stato attuale), l'esame della documentazione pregressa (piano triennale precedente), la pianificazione per obiettivi, l'elaborazione di un piano di monitoraggio e riesame.

Si intende qui fornire ai Dipartimenti un modello per la redazione del PSD. Il modello è organizzato in **6 sezioni**, da compilare a cura dei Dipartimenti, che rispecchiano lo schema riportato nella Figura 3.

Figura 3. Schema del modello del PSD



Per supportare i Dipartimenti nella stesura del piano, si è scelto di includere

- indicazioni generali per la compilazione;**
- alcune note sui principali **dati** da riportare ed esaminare;
- modello di tabella** eventuale da utilizzare;
- punti di attenzione**, che mettono in luce alcuni tra gli aspetti, ivi compresi quelli riportati nelle schede di autovalutazione dei Dipartimenti predisposte da ANVUR, di cui è opportuno tenere conto nell'analisi e nelle parti di commento.

3.1 DESCRIZIONE DELLO STATO ATTUALE DEL DIPARTIMENTO

In questa sezione si chiede di descrivere in sintesi la struttura e la composizione attuale del Dipartimento in termini di risorse umane e finanziarie, di enucleare le principali aree di pertinenza e i principali dati della *performance* relativi all'ultimo triennio (lo stesso coperto dal precedente PSD).

I dati numerici e/o percentuali, rilevanti per la discussione, da riportare in forma tabellare riguardano:

- Composizione del corpo docente (numero di docenti a tempo indeterminato e determinato, ruolo), % di copertura del carico didattico dei docenti afferenti al Dipartimento e % dei docenti a contratto;
- Aree scientifiche presenti all'interno del Dipartimento;
- Didattica (per singolo CdS): numero di immatricolati, numero di iscritti, % di iscritti regolari, % di laureati entro la durata normale del corso;
- Ricerca: numero/tasso di successo nei progetti finanziati da bandi competitivi e importo connesso;
- Corsi di Dottorato e numero di Assegnisti di Ricerca (ultimo triennio concluso);
- Terza Missione/Impatto Sociale: numero e tipologia di attività realizzate (ultimo triennio concluso);
- Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico, proventi da attività formative/di ricerca/conto terzi, ricavi di vario genere;
- Internazionalizzazione (collaborazioni in essere di rilievo nell'ambito della ricerca e didattica, dati di mobilità in entrate e in uscita ove pertinente);
- Risorse/strutture/strumentazioni di ricerca;

Si richiede inoltre di definire il quadro dei Portatori di interesse dell'attività dipartimentale.

Nel breve commento ai dati è necessario correlare la loro analisi a una presentazione delle caratteristiche specifiche e dei valori di riferimento del Dipartimento, considerato nel suo complesso, rispetto agli ambiti strategici.

Punti di attenzione

- Quali sono le principali aree della Didattica e Ricerca (inclusa l'alta formazione) e della Terza Missione/Impatto sociale in cui si realizza la visione del Dipartimento?
- Ci sono CdS che presentano criticità in termini di numerosità degli studenti (numero complessivo/numero di iscritti regolari), docenza di riferimento, sostenibilità della didattica, ecc.?
- Quali sono le collaborazioni/accordi internazionali in essere e le eventuali opportunità di sviluppo in questo ambito?
- La dotazione di personale, (infra)strutture e servizi di supporto risulta attualmente adeguata in rapporto alle attività del Dipartimento nei diversi ambiti?
- Quali sono le principali fonti economiche di cui il Dipartimento dispone per il proprio autofinanziamento?
- Come il Dipartimento giudica la propria performance attuale rispetto alle attività di Internazionalizzazione?
- Il Dipartimento ha accordi di collaborazione con attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento?

3.2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI GOVERNO E STRUTTURA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ DEL DIPARTIMENTO

Si richiede di riportare in questa sezione la Tabella di Struttura AQ del Dipartimento secondo il modello fornito dal Presidio di Qualità ai Direttori/alle Direttrici di Dipartimento (ultimo aggiornamento richiesto nel dicembre 2024), integrandola eventualmente con ulteriori dati su specifiche Commissioni Dipartimentali in cui si riflette l'organizzazione del sistema di Governo del Dipartimento.

3.3 RIESAME DEL PIANO TRIENNALE PRECEDENTE

Si chiede di elaborare in questa sezione una sintetica valutazione complessiva degli esiti del PSD precedente, identificando i principali obiettivi realizzati, quelli solo parzialmente portati a termine e quelli non raggiunti, nonché le motivazioni della parziale o mancata realizzazione. Dati pertinenti possono essere ricavati anche dai monitoraggi annuali effettuati dai Dipartimenti in relazione ai diversi ambiti strategici.

Si richiede di riportare gli esiti del PSD precedente in forma tabellare, come mostrato di seguito, accompagnando la Tabella con un breve commento.

Tabella 3: Modello per il riesame del PSD precedente.

Obiettivo	Breve descrizione	Raggiungimento	Motivazione dell'eventuale non raggiungimento	Eventuale rimodulazione/riproposta
Titolo	Breve descrizione	Raggiunto/ Raggiunto parzialmente/ Non raggiunto	Breve descrizione delle motivazioni	SI/NO

Punti di attenzione

- Quali difficoltà ha incontrato il Dipartimento nella realizzazione degli obiettivi previsti dal precedente PSD e in dipendenza di quali fattori?
- In quali ambiti strategici il Dipartimento ha ottenuto risultati particolarmente rilevanti?
- Sono state introdotte azioni migliorative e, se sì, ne è stata adeguatamente monitorata l'efficacia?
- Il Dipartimento ritiene che alcuni degli obiettivi possano essere riproposti nella nuova pianificazione triennale?

3.4 ANALISI DEL CONTESTO E POSIZIONAMENTO: POSSIBILITÀ DI SVILUPPO FUTURO

In questa sezione, anche alla luce dei dati discussi nelle sezioni precedenti, si chiede prima di analizzare il contesto di riferimento del Dipartimento dal punto di vista geografico, sociale e culturale, tenendo presente eventualmente anche il confronto con analoghi Dipartimenti sia di area locale sia a livello nazionale, e quindi di identificare possibili punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce attraverso la matrice SWOT (tenendo anche presente quella di Ateneo inclusa nel PS), collegando la riflessione sullo stato attuale del Dipartimento alla pianificazione degli sviluppi futuri. In riferimento ai Dipartimenti che sono stati oggetto di visita di accreditamento, si suggerisce di tenere in considerazione anche le raccomandazioni formulate dalla CEV.

Tabella 4: *Matrice SWOT del Dipartimento*

Prospettiva interna	Punti di forza	Punti di debolezza
Prospettiva esterna	Opportunità	Minacce

Punti di attenzione

- Tenendo conto dell'analisi dello specifico posizionamento del Dipartimento, in che misura le risorse attualmente a disposizione ne favoriscono o limitano lo sviluppo?
- Come la collocazione nell'area di Nord-Ovest può influenzare gli indici di performance e la crescita del Dipartimento?
- Quali sono i punti di forza e di debolezza rispetto ad altri Dipartimenti o strutture di ricerca confrontabili a livello nazionale o internazionale, specialmente nell'ambito della ricerca?

3.5 DEFINIZIONE DELLE LINEE DI SVILUPPO DEL DIPARTIMENTO: LA VISIONE E LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

In questa sezione il Dipartimento esprime la propria collocazione all'interno delle strategie del PS, tenendo conto delle sue specificità, sopra analizzate, anche in termini di risorse umane e finanziarie già disponibili, della sua collocazione territoriale, e delle esigenze di sviluppo futuro negli ambiti strategici individuati dal PS, ossia: Didattica, Ricerca e Comunità (Terza Missione/Impatto sociale), insieme

all'ambito trasversale dell'Internazionalizzazione e alla capacità di attrarre risorse. Il Dipartimento definisce inoltre la propria visione della qualità degli ambiti strategici di Ateneo identificando gli obiettivi coerenti con tale visione, in cui si concretizzano le missioni del Dipartimento. Per realizzare tali obiettivi strategici, si individuano azioni la cui efficacia sia verificabile attraverso opportuni indicatori, quantificabili e tempificabili che saranno utilizzati per il monitoraggio e, si indicano le risorse (anche in termini di punti organico) legate alla realizzazione delle azioni stesse.

Si riporta di seguito la struttura richiesta per la redazione della sezione centrale del PSD, relativa alla pianificazione vera e propria.

3.5.1 Premessa

In questa sezione il Dipartimento fornisce una sintetica e chiara introduzione alla propria visione strategica, in accordo con le proprie specificità e caratteristiche e con il PS, e descrive i principali elementi che hanno portato alla definizione di tale visione, inclusi i contatti con le parti sociali.

3.5.2 Pianificazione strategica dipartimentale

Entrando nel merito degli obiettivi strategici, la presente sezione dovrà contenere le seguenti informazioni:

- (i) **obiettivi tematici**, almeno 1 per ambito strategico (considerando i primi 4 ambiti del PS, in quanto di rilevanza dipartimentale) e comunque non più di 4 obiettivi per ambito (per un totale di minimo 4 e massimo 16 obiettivi);
- (ii) le **azioni concrete** per il raggiungimento di ogni obiettivo da attuare nel triennio;
- (iii) le **responsabilità**, con l'eventuale identificazione di ruoli cruciali per la realizzazione di ogni obiettivo;
- (iv) le **tempistiche** previste;
- (v) gli **indicatori di riferimento**: da collegare agli obiettivi di cui al punto (i) e da selezionare all'interno del sistema di KPI del Piano Strategico (in allegato). Il sistema degli indicatori dovrà contenere almeno un KPI strategico per i primi 4 ambiti e potrà essere integrato di ulteriori indicatori proposti dal Dipartimento (indicatori quantitativi o quanti/qualitativi). Per tutti gli indicatori dovrà essere definita la *baseline* di riferimento e il *target* a termine del triennio di pianificazione.
- (vi) i **target**, intesi come valori di riferimento a cui tendere.

Per una maggiore leggibilità, si richiede che tutti gli elementi siano riportati in forma tabellare, creando una Tabella separata per ognuno degli ambiti strategici pertinenti. Viene fornito un esempio nella Tabella 5.

Punti di attenzione:

- Qual è il principale contributo che il Dipartimento può dare al raggiungimento degli obiettivi del PS in virtù del suo posizionamento nel contesto attuale e delle sue qualità specifiche?
- Quali sono le priorità di sviluppo del Dipartimento coerenti con il PS?
- Quali sono le ricadute che gli obiettivi strategici del Dipartimento possono avere nel contesto di riferimento?
- Il Dipartimento ha tenuto in considerazione i portatori di interesse esterni nella definizione delle linee strategiche di sviluppo dell'offerta formativa?
- Quale sviluppo dell'offerta formativa si intende realizzare (in termini, ad esempio, di nuove istituzioni, modifiche agli ordinamenti dei CdS, introduzione di percorsi in lingua veicolare, disattivazioni, iniziative interdipartimentali e/o interdisciplinari, ecc.)?

- Con riferimento alla Ricerca, quali sono le previsioni di coinvolgimento del Dipartimento nelle attività dei Centri interdipartimentali?
- Come il Dipartimento contribuisce al rafforzamento della dimensione internazionale della Didattica e della Ricerca dell'Ateneo?

Tabella 5: Struttura degli Obiettivi del Piano Strategico di Dipartimento con esempio

Ambito	Obiettivo	Azione	Responsabilità	Tempistiche	Indicatore/o (tra i KPI del PS + eventuali ulteriori)	Baseline	Target
Didattica	Favorire l'incremento delle immatricolazioni nei CdS in ...	Riprogettazione degli ordinamenti e dell'offerta didattica complessiva dei CdS con l'introduzione di ...	Presidenti CdS e CdSM	Prossimo a.a.	N° immatricolati	32 per Cds ... 65 per Cds ...	Aumentare il numero di immatricolati del 5%

3.6 RISORSE

In questa sezione è richiesta l'individuazione delle priorità in merito alle risorse umane e strumentali ritenute indispensabili per la realizzazione degli obiettivi precedentemente individuati, esplicitando puntualmente i collegamenti con l'attuazione degli obiettivi stessi.

Si richiede inoltre di specificare l'eventuale previsione di azioni volte alla loro copertura a livello di Dipartimento/Centro (finanziamento di posizioni, partecipazione a partenariati per le infrastrutture di ricerca, collaborazioni con soggetti terzi, ecc.).

In particolare, per quanto riguarda il fabbisogno di punti organico si richiede di specificare l'ordine di priorità e la caratterizzazione per ambito disciplinare e ruolo (questo punto rappresenterà il riferimento per le richieste di attivazione di posizioni; nel caso di una rimodulazione della richiesta, questa dovrà essere motivata nell'ambito del processo di riesame del PSD).

In questa sezione il Dipartimento chiarisce inoltre i criteri, anch'essi collegati alla pianificazione, di distribuzione interna di risorse e di eventuali incentivi, e ne garantisce la pubblicizzazione.

3.7 PIANO DI MONITORAGGIO DEL PSD

In questa sezione il Dipartimento descrive le modalità attraverso le quali viene implementato il monitoraggio degli indicatori e quindi delle azioni strategiche precedentemente definite. Si ricorda che l'autovalutazione periodica dev'essere funzionale a monitorare lo stato di avanzamento delle azioni stesse e l'efficacia dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi proposti, e dunque a identificare eventuali interventi correttivi. I risultati del monitoraggio sono da intendersi nell'ottica del miglioramento continuo; quindi, è opportuno che non solo venga redatta una relazione di monitoraggio, ma che questa sia discussa collegialmente dal Dipartimento al fine di identificare concretamente potenziali aree di miglioramento in tutti gli ambiti strategici presi in esame, tendendo in considerazione eventuali cambiamenti di contesto che possono occorrere. Rispetto alla pianificazione già delineata, il

Dipartimento calendarizza le proprie azioni nell'ambito del processo di monitoraggio intermedio e finale con riferimento a quanto riportato nella sezione 2.2., identificando in modo puntuale a livello di struttura dipartimentale le responsabilità del monitoraggio, della presa in carico di eventuali miglioramenti e del riesame, con la verifica dell'efficacia delle eventuali azioni correttive apportate.

Le informazioni da includere comprendono: indicatori da monitorare; cronoprogramma dei monitoraggi rispetto alle azioni strategiche; modalità e responsabilità per il monitoraggio e la stesura della relativa relazione.

Figura 4: Processo di monitoraggio



Punti di attenzione

- Il Dipartimento si avvale di un sistema di AQ adeguato per monitorare i risultati delle proprie strategie, fornirne un'analisi e verificare l'efficacia delle azioni correttive?
- Come il Dipartimento procede al monitoraggio della pianificazione strategica?

4 Documentazione e normativa

Il ciclo AVA3: Linee Guida e strumenti di supporto (<https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/modello-ava3/strumenti-di-supporto/>)

Rapporto ANVUR di Accreditamento Periodico dell'Università del Piemonte Orientale (19/09/2024; https://www.anvur.it/sites/default/files/2024-11/RAPPORTO-AP_PIEMONTE-ORIENTALE.pdf)

ALLEGATO: KPI del Piano Strategico di Ateneo

AMBITO STRATEGICO	Impatto atteso/KPI Key Performance Indicator	Indicatori quantitativi connessi	2024/2025 o A.S. 2024	Orizzonte 2027		Orizzonte 2030	
				Milestone 2027	Incremento %	Target 2030	Incremento %
DIDATTICA	Aumentare il numero di studenti complessivo	Numero di studenti iscritti (L; LMCU; LM)	15076	15300		16.000	
	Aumentare la percentuale di studenti regolari e ridurre l'abbandono	Numero di Iscritti Regolari ai fini del CSTD (L; LMCU; LM; Phd)	77%	82%		85%	
	Aumentare l'offerta formativa innovativa (inter e trans disciplinarietà, metodologie didattiche innovative e offerta blended)	Ore di formazione docenti su didattica innovativa e interattiva	Dato non disponibile/ verrà effettuata una rilevazione specifica		10% media triennio		20% media triennio
		Numero di Corsi di Studio offerti in modalità blended (L, LM, LMCU)	1	2		3	

AMBITO STRATEGICO	Impatto atteso/KPI Key Performance Indicator	Indicatori quantitativi connessi	2024/2025 o A.S. 2024	Orizzonte 2027		Orizzonte 2030	
				Milestone 2027	Incremento %	Target 2030	Incremento %
RICERCA	Accrescere la visibilità internazionale di UPO	Numero di progetti presentati a valere su bandi competitivi in ambito internazionale	Non ancora consolidato con i monitoraggi della ricerca	48 in media all'anno su primo triennio		55 in media all'anno nel secondo triennio	
	Migliorare la qualità della produzione scientifica e mantenere un alto livello delle infrastrutture di ricerca e dei centri di ricerca di Ateneo.	Numero di prodotti pubblicati su riviste Q1 e Q2 o da classificazione ANVUR	Non ancora consolidato		10%		20%
		Numero di prodotti pubblicati su riviste Q1 e Q2 o da classificazione ANVUR con coautori stranieri	Non ancora consolidato		15%		25%
		Aumento delle proposte progettuali presentate in risposta a bandi competitivi dedicati a ricercatori in avvio di carriera (Es. ERC, FIS, PRIN,...)	non ancora consolidato con i monitoraggi della ricerca	30 in media all'anno su primo triennio		34 in media all'anno nel secondo triennio	
	Accrescere la capacità di reperimento fondi per attività di ricerca anche, ma non solo, in risposta a bandi competitivi.	€ da ricerca commerciale (stipulato)	Non ancora consolidato		20%		40%
		€ da convenzionamenti/collaborazioni per attività di ricerca collaborativa, comprese quelle per l'attivazione di borse di dottorato o per il reclutamento di assegnisti/borsisti di ricerca	Non ancora consolidato		20%		40%

AMBITO STRATEGICO	Impatto atteso/KPI Key Performance Indicator	Indicatori quantitativi connessi	2024/2025 o A.S. 2024	Orizzonte 2027		Orizzonte 2030	
				Milestone 2027	Incremento %	Target 2030	Incremento %
COMUNITA' (TERZA MISSIONE)	Potenziare le attività di Terza Missione, Impatto Sociale anche con riferimento a iniziative di "scienza dei cittadini"	I.O.O.C - Numero di attività di terza missione	Non ancora consolidato		5%		10%
		Numero di trial clinici (osservazionali e interventistici)	Non ancora consolidato		15%		30%
		Numero iniziative Citizen science	0		1 nel triennio		3 complessivo
	Accrescere le attività di trasferimento tecnologico e di imprenditorialità accademica	Numero di spin off attivi universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee	11	13		16	
AMBITO STRATEGICO	Impatto atteso/KPI Key Performance Indicator	Indicatori quantitativi connessi	2024/2025 o A.S. 2024	Orizzonte 2027		Orizzonte 2030	
				Milestone 2027	Incremento %	Target 2030	Incremento %
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Accrescere le collaborazioni e la progettualità internazionali nella ricerca e nella didattica (offerta congiunta, scambi	Numero corsi (tutte le tipologie) di studio che prevedono di rilasciare titoli doppi, multipli o congiunti con Atenei internazionali	9	11		15	
	Potenziare l'internazionalizzazione di tutte le componenti dell'Ateneo (scambi in ingresso e in uscita, reclutamenti full degree di studenti internazionali e internazionalizzazione della faculty)	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Non ancora disponibile		10%		12%
	Allargare la partecipazione diretta a reti internazionali	Numero di reti internazionali (escluse quelle progettuali e le società scientifiche). ES. Coara (Coalition for Advancing Research Assessment) di cui l'Ateneo è già membro o altre come Global Young Academy (GYA)		2 nuove		1 ulteriore	

AMBITO STRATEGICO	Impatto atteso/KPI Key Performance Indicator	Indicatori quantitativi connessi	2024/2025 o A.S. 2024	Orizzonte 2027		Orizzonte 2030	
				Milestone 2027	Incremento %	Target 2030	Incremento %
PERSONE-RISORSE	Mantenere e possibilmente migliorare la sostenibilità economico finanziaria dell'Ateneo attraverso una ottimizzazione dei costi e l'ampliamento delle fonti di supporto esterno all'università (fundraising diffuso, valorizzazione della ricerca, ecc)	ISEF	1,24	>1		>1	
	Valorizzare e accrescere le competenze del personale tecnico amministrativo e bibliotecario	Ore di formazione PTAB (numero ore x numero partecipanti)	9729	13.000 all'anno - media su tre anni		16.000 all'anno - media su tre anni	
	Migliorare il livello di soddisfazione dei servizi erogati a favore di studenti e faculty	Docenti - Dottorandi Livello soddisfazione (scala 1-6)	4,29	>4,4		>4,65	
		Studenti Livello soddisfazione (scala 1-6)	4,16	>4,18		>4,22	
	Migliorare il benessere organizzativo e l'inclusione di tutte le componenti della comunità UPO anche con riferimento al senso di appartenenza e all'integrazione nelle città di riferimento della comunità studentesca nazionale e internazionale e una piena valorizzazione delle diversità culturali	Indicatore medio di benessere organizzativo (scala 1-6)	3,88	>3,9		>4	
	Sostenere ed incentivare una più efficiente integrazione delle ricercatrici e ricercatori in avvio di carriera	N. iniziative di formazione e sensibilizzazione		2 nel triennio		1 all'anno	

AMBITO STRATEGICO	Impatto atteso/KPI Key Performance Indicator	Indicatori quantitativi connessi	2024/2025 o A.S. 2024	Orizzonte 2027		Orizzonte 2030	
				Milestone 2027	Incremento %	Target 2030	Incremento %
EDILIZIA-SANITA'	Migliorare la qualità e la quantità degli spazi di ateneo in termini di accessibilità, funzionalità, sicurezza, inclusività e sostenibilità, con particolare attenzione alla dimensione green.	Totale MQ	144.664	non previsto		165.000	
		MQ riqualificati	0			>10.000	
		Posti letto residenze universitarie	268			> 700	
	Rafforzare l'integrazione tra UPO e i vari attori del mondo sanitario del territorio e a livello nazionale e internazionale anche attraverso una piena valorizzazione dell'integrazione fra ricerca clinica, assistenza e ricerca traslazionale	% di specializzandi che abbiano svolto rotazioni in strutture universitarie di entrambe le AOU	Dato non disponibile/ verrà effettuata una rilevazione specifica		10%		20%
	Aumentare l'innovazione nelle attività formative professionalizzanti di studentesse e studenti dei corsi di laurea di area sanitaria e delle specializzande e specializzandi in area sanitaria.	Ore di formazione innovativa per studenti e specializzandi	Dato non disponibile/ verrà effettuata una rilevazione specifica		10%		20%

Approvate dal Presidio di Qualità nella seduta del 20 marzo 2025.

Parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 04 aprile 2025.

Approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta dell'11 aprile 2025.

Integrazione:

Approvata dal Presidio di Qualità nella seduta del 15 giugno 2026.

Parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 17 luglio 2026.

Approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 luglio 2026.