



## Linee Guida del PQA per la stesura del PIANO STRATEGICO DI DIPARTIMENTO 2026-2028

### Indicazioni generali, struttura e caratteristiche

La redazione del *Piano Strategico di Dipartimento* (PSD) completa la fase più alta e strategica della programmazione dell'Università degli Studi di Brescia, definita dal *Piano Strategico di Ateneo* (PSA). I due documenti (PSA e PSD) intendono rendere evidente la coerenza degli strumenti strategici con il ciclo della programmazione rappresentato dal *Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione* (PIAO) richiesto alle Amministrazioni Pubbliche, coerentemente con il modello di assicurazione della qualità AVA dell'ANVUR.

Con riferimento a quanto previsto dal modello AVA3 riguardo alla pianificazione strategica dei dipartimenti, nella stesura del PSD si considera in particolare il seguente Punto di Attenzione E.DIP.1 e i tre Aspetti da Considerare E.DIP.1.1-3:

### **E.DIP.1 - Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale**

**E.DIP.1.1** *Il Dipartimento ha definito formalmente una 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 e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.*

**E.DIP.1.2** *Il Dipartimento ha declinato la propria visione in politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, riportati in uno o più documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).*

**E.DIP.1.3** *Il Dipartimento, per la realizzazione delle proprie politiche e strategie di formazione, ricerca, innovazione e sviluppo sociale, stipula accordi di collaborazione con gli attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento e ne monitora costantemente i risultati.*

**E.DIP.1.4** *Gli obiettivi proposti sono 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 Dipartimento.*

Per la redazione del PSD è quindi necessario adottare un percorso partecipativo che coinvolga tutti i portatori di interesse (interni ed esterni) del Dipartimento nell'accezione più ampia possibile; è altresì opportuno che i passaggi di stesura, presentazione, condivisione del PSD siano documentati e tracciati, al fine di poterne rendere conto in fase di verifica dei processi di assicurazione della qualità.

Si suggerisce inoltre di evidenziare in modo esplicito nelle varie parti del PSD i riferimenti al PSA e al Modello AVA, inserendo per esempio nell'introduzione la frase "*Pur conservando le proprie caratteristiche e specificità di area, il Piano Strategico del Dipartimento di XXX è stato predisposto considerando e condividendo le linee strategiche e gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, in conformità con i principi di assicurazione della qualità del Modello AVA3 per didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale*".

### - Struttura del Piano Strategico di Dipartimento (PSD)

Il PSD si compone di due parti principali: la *Parte 1* riguarda il contesto di riferimento del biennio 2024-2025, in particolare l'evoluzione del Dipartimento nelle 5 Aree previste dal PSA 2023-2028 (A1: Didattica; A2: Ricerca; A3: Impegno sociale per il territorio, A4: internazionalizzazione; A5: persone e luoghi), con la descrizione della



missione e della visione; la *Parte 2* adotta un approccio analitico e sulla base della visione definisce linee strategiche, obiettivi, azioni e indicatori scelti dal Dipartimento relativamente alle già richiamate 5 aree previste dal PSA 2023-2028.

#### - *Definizione di Strategie, Obiettivi e Azioni del PSD*

Sulla base della propria missione e visione, il Dipartimento adotta le sue *linee strategiche*, sceglie i suoi specifici *obiettivi* e definisce il suo piano delle *azioni* di breve, medio e lungo termine per raggiungerli, coordinando risorse e decisioni in modo consapevole per passare dalla situazione attuale a quella desiderata.

La scelta degli obiettivi è molto importante, perché essi rappresentano uno strumento di pianificazione *ex-ante*. Gli obiettivi devono essere espressi in termini di risultati desiderati e non vanno confusi con le azioni che si intendono adottare per raggiungerli. Inoltre, gli obiettivi devono essere misurabili con specifici *indicatori* che rappresentano i risultati che il Dipartimento intende raggiungere. L'efficacia degli obiettivi è strettamente legata alla chiarezza della loro definizione e dei risultati attesi, che devono essere realistici e non già acquisiti o facilmente ottenibili ma sfidanti, alla rilevanza e alla coerenza con la visione complessiva del Dipartimento. Per ogni obiettivo si indica (vedi scheda in allegato):

- descrizione dell'obiettivo di Dipartimento
- obiettivo di riferimento nel PSA (indicare sempre quando possibile)
- definizione di almeno un indicatore (max 3)
- *target* e *baseline* del biennio/triennio precedente
- azioni che si intendono intraprendere per raggiungere l'obiettivo (max 3)
- eventuali risorse destinate al raggiungimento dell'obiettivo (di Ateneo o di Dipartimento)

Gli indicatori vanno scelti con molta cura e attenzione: sono preferibili quelli del PSA e di AVA3, quelli facili da calcolare e da interpretare, quelli tempestivi ovvero che di norma si possono aggiornare almeno una volta all'anno. Il *target* (risultato atteso) di un indicatore per un obiettivo durante e/o alla fine PSD deve essere realistico, può essere qualitativo o quantitativo, di mantenimento e non necessariamente di miglioramento. Se necessario, il *target* può essere rimodulato annualmente a seguito del monitoraggio dei risultati raggiunti. L'eventuale rimodulazione va motivata, ad esempio a seguito di significative modifiche delle risorse disponibili.

#### - *Valutazione del Piano*

Per valutare il PSD si prendono in esame aspetti qualitativi e aspetti quantitativi.

Dal punto di vista *qualitativo* la valutazione riguarda in particolare:

- la qualità degli obiettivi scelti, che non devono essere di adempimento ma di risultato
- la coerenza tra l'obiettivo e l'indicatore o gli indicatori utilizzati
- la coerenza interna tra gli obiettivi scelti degli ambiti strategici e la visione del Dipartimento
- la coerenza con gli obiettivi e più in generale con la strategia del PSA

Dal punto di vista *quantitativo* si valuta la tendenza dell'indicatore scelto rispetto al *target* fissato.

Di seguito sono fornite alcune indicazioni generali sui contenuti da inserire nelle due Parti del PSD.



## **Introduzione al Piano Strategico del Direttore di Dipartimento**

Descrivere sinteticamente (max 2 pagine) come nasce il PSD in rapporto alla strategia complessiva delineata nel PSA, al contesto sociale ed economico nel quale opera il Dipartimento e alla discussione con le parti interessate dello stesso. Considerare esplicitamente Visione e Missione dell'Ateneo come riferimenti generali.

### **PARTE 1. Contesto di riferimento, missione e visione**

In questa parte si descrive come si colloca il Dipartimento nel proprio contesto di attività, tenendo in considerazione gli esiti del precedente PSD in termini di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Si effettui una sintetica analisi che individui punti di forza e di debolezza del Dipartimento, opportunità e rischi del prossimo triennio (*SWOT Analysis*). L'individuazione del contesto deve in ogni caso procedere da un'attenta analisi dei dati disponibili. Si può rinviare ad altra documentazione per gli approfondimenti.

#### **1.1 Caratteristiche del Dipartimento**

Descrivere brevemente le caratteristiche del Dipartimento, con riferimento alle aree scientifiche presenti, al personale docente e tecnico-amministrativo, alla sede, all'organizzazione e al posizionamento nel contesto locale, nazionale e internazionale anche in termini di collaborazioni.

#### **1.2 Contesto di riferimento e risultati raggiunti**

Per ogni Area del PSA descrivere la situazione del Dipartimento, presentando un'analisi dei risultati ottenuti utilizzando tutti gli indicatori scelti per il monitoraggio del precedente PSD 2024-2025. In questo paragrafo si presentano quindi i risultati ottenuti a seguito del monitoraggio finale del precedente PSD.

##### **1.2.1 Area A1: Didattica**

Descrivere brevemente l'evoluzione per questa Area durante il periodo coperto dal precedente PSD 2024-2025, evidenziando le collaborazioni con altri dipartimenti nella erogazione dei corsi di studio, gli obiettivi raggiunti e le eventuali azioni già intraprese ma non concluse che produrranno effetti nel 2026-2028. Usare tutti gli indicatori del precedente PSD (ad es. immatricolati, CFU acquisiti ecc.).

##### **1.2.2 Area A2: Ricerca**

Descrivere brevemente l'evoluzione per questa Area durante il precedente PSD 2024-2025, evidenziando obiettivi raggiunti e non raggiunti, azioni già intraprese ma non concluse che produrranno effetti nel 2026-2028. Usare tutti gli indicatori del precedente PSD (ad es. prodotti scientifici, fondi ricerca, ecc.).

##### **1.2.3 Area A3: Impegno sociale per il territorio**

Descrivere brevemente l'evoluzione per questa Area durante il precedente PSD 2024-2025, evidenziando obiettivi raggiunti e non raggiunti, eventuali azioni già intraprese ma non concluse che produrranno effetti nel 2026-2028. Usare tutti gli indicatori del precedente PSD (ad es. convenzioni, impatto, fondi, ecc.).

##### **1.2.4 Area A4: Internazionalizzazione**

Descrivere brevemente l'evoluzione per questa Area durante il precedente PSD 2024-2025, evidenziando obiettivi raggiunti e non raggiunti, azioni già intraprese ma non concluse che produrranno effetti nel 2026-2028. Usare tutti gli indicatori del precedente PSD (ad es. corsi di studio in inglese, studenti internazionali, ecc.).



### 1.2.5 Area A5: Persone e luoghi

Descrivere brevemente l'evoluzione per questa Area durante il precedente PSD 2024-2025, evidenziando obiettivi raggiunti e non raggiunti, azioni già intraprese ma non concluse che produrranno effetti nel 2026-2028. Usare tutti gli indicatori del precedente PSD (ad es. riqualificazione spazi, formazione del personale, ecc.).

### 1.3 Sfide, opportunità e risorse

In questo paragrafo si evidenziano le principali sfide (ostacoli) e opportunità che il Dipartimento deve considerare e affrontare per raggiungere i risultati attesi, quali sono le principali risorse (es. aule didattiche, laboratori, fondi di ricerca, ecc.) su cui intende far leva per raggiungere i propri obiettivi e dare concretezza alla proiezione futura. Dare evidenza con la SWOT *analysis* dei punti di forza e di debolezza, opportunità e rischi considerati dal Dipartimento, facendo esplicito riferimento a ognuna delle 5 Aree del PSA.

### 1.4 Missione e visione

In questo paragrafo sono descritte Missione (cosa viene fatto attualmente, a chi si rivolge e chi sono i suoi portatori di interesse) e Visione (disegna in modo sintetico i risultati attesi grazie alle attività svolte dal Dipartimento e serve per evidenziare la proiezione futura) del Dipartimento. È opportuno fare riferimento a dati o aspetti particolari del Dipartimento che supportano e rendono credibile la sua proiezione futura.

L'identificazione di Missione e Visione viene agevolata rispondendo alle seguenti domande:

- Cosa fa il Dipartimento? Cosa lo differenzia dagli altri dipartimenti a livello nazionale e internazionale?
- Quale è la proiezione futura? Cosa vuole diventare il Dipartimento? È opportuno identificare un obiettivo di carattere generale, non necessariamente misurabile in termini quantitativi, in grado di offrire una rappresentazione sintetica e unitaria dei risultati che il Dipartimento cercherà di realizzare.

La definizione della visione del Dipartimento deve tener conto dello scenario di riferimento (numero studenti, attività formative, fondi di ricerca, situazione sociale locale, ecc.), ovvero del contesto all'interno del quale si ritiene possibile la realizzazione delle azioni e il raggiungimento degli obiettivi.

## PARTE 2. Strategie, obiettivi e le azioni

In questa parte si descrive come le 5 Aree del PSA e le corrispondenti Linee strategiche vengono declinate con i relativi Obiettivi e Azioni nella corrispondente area di attività del Dipartimento. Durante la fase di stesura del PSD, linee strategiche e obiettivi scelti dal Dipartimento sono condivisi con i Prorettori e le Prorettrici di riferimento. Il Dipartimento può definire ulteriori linee strategiche coerenti con le 5 Aree del PSA.

### 2.1 Area 1: Didattica

Riportare gli obiettivi e le azioni del PSA che si possono attuare a livello di Dipartimento, precisando come la relativa Linea strategica dell'Area Didattica di Ateneo viene applicata dal Dipartimento. Per tali obiettivi e azioni utilizzare uno o più indicatori del PSA, eventualmente adattando i *target* a livello dipartimentale. Il Dipartimento può adottare, a solo uso interno, ulteriori obiettivi e azioni non presenti nel PSA e relativi indicatori specifici per attività di monitoraggio.

### 2.2 Area 2: Ricerca

Riportare gli obiettivi e le azioni del PSA che si possono attuare a livello di Dipartimento, precisando come la relativa Linea strategica dell'Area Ricerca di Ateneo viene applicata dal Dipartimento. Per tali obiettivi e azioni utilizzare uno o più indicatori del PSA, eventualmente adattando i *target* a livello dipartimentale. Il Dipartimento può adottare, a solo uso interno, ulteriori obiettivi e azioni non presenti nel PSA e relativi indicatori specifici per attività di monitoraggio.



### **2.3 Area 3: Impegno sociale per il territorio**

Riportare gli obiettivi e le azioni del PSA che si possono attuare a livello di Dipartimento, precisando come la relativa Linea strategica dell'Area Impegno sociale per il territorio di Ateneo viene applicata dal Dipartimento. Per tali obiettivi e azioni utilizzare uno o più indicatori del PSA, eventualmente adattando i *target* a livello dipartimentale. Il Dipartimento può adottare, a solo uso interno, ulteriori obiettivi e azioni non presenti nel PSA e relativi indicatori specifici per attività di monitoraggio.

### **2.4 Area 4: Internazionalizzazione**

Riportare gli obiettivi e le azioni del PSA che si possono attuare a livello di Dipartimento, precisando come la relativa Linea strategica dell'Area Internazionalizzazione di Ateneo viene applicata dal Dipartimento. Per tali obiettivi e azioni utilizzare uno o più indicatori del PSA, eventualmente adattando i *target* a livello dipartimentale. Il Dipartimento può adottare, a solo uso interno, ulteriori obiettivi e azioni non presenti nel PSA e relativi indicatori specifici per attività di monitoraggio.

### **2.5 Area 5: Persone e luoghi**

Riportare gli obiettivi e le azioni del PSA che si possono attuare a livello di Dipartimento, precisando come la relativa Linea strategica dell'Area Persone e luoghi di Ateneo viene applicata dal Dipartimento. Per tali obiettivi e azioni utilizzare uno o più indicatori del PSA, eventualmente adattando i *target* a livello dipartimentale. Il Dipartimento può adottare, a solo uso interno, ulteriori obiettivi e azioni non presenti nel PSA e relativi indicatori specifici per attività di monitoraggio.

Per questa area, di forte integrazione con lo strumento programmatico rappresentato dal PIAO (Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione), è richiesto al Dipartimento di compilare le schede tecniche allegate alle Linee Guida indicando per il triennio 2026-2028:

- a) la programmazione del personale docente (in termini di ruoli e non di SSD) e amministrativo;
- b) le esigenze di spazi per le attività didattiche, di ricerca e di supporto tecnico-amministrativo.

**ALLEGATO: FAC-SIMILE SCHEDA OBIETTIVO**

Linee Guida approvate dal PQA il 17 febbraio 2026



**ALLEGATO: FAC-SIMILE SCHEDA OBIETTIVO**

<b>OBIETTIVO X</b>			
Descrizione dell'obiettivo			
Riferimento nel PSA			
<i>Linea Strategica</i>			
<i>Obiettivo</i>			
Indicatori (max 3)	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore 3
<i>Definizione</i>			
<i>Baseline (ultimi 2/3 anni)</i>			
<i>Target</i>			
Azioni (max 3)	Azione 1	Azione 2	Azione 3
<i>Descrizione</i>			
<i>Conclusione (1/2/3 anni)</i>			
Eventuali risorse disponibili			