

Relazione di monitoraggio sul livello di definizione della pianificazione strategica dipartimentale

Documento predisposto dalle Direzioni 6, 7, 9 e 10, in collaborazione con il Presidio della Qualità

Sommario

1. PREMESSA.....	3
2. METODOLOGIA ADOTTATA PER IL MONITORAGGIO	4
3. PROCESSO DI ELABORAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DIPARTIMENTALE.....	5
4. ANALISI DEI DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DEI DIPARTIMENTI.....	6
4.1 Analisi formale	6
4.2 Analisi dei contenuti.....	6
4.3 Principali criticità riscontrate.....	7
5. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DI ATENEO	8
6. AZIONI CORRETTIVE E PROCESSO DI REVISIONE	9
7. MONITORAGGIO DEL PROCESSO DI ALLINEAMENTO STRATEGICO	10
8. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI.....	11

1. PREMESSA

La presente relazione di monitoraggio sul livello di definizione della programmazione strategica dipartimentale dell'Ateneo Roma Tre si inserisce nel quadro del modello di accreditamento periodico AVA3, con particolare riferimento al punto di attenzione E.1 *“Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti”* per il quale è definito il seguente indicatore a supporto della valutazione: *“Presenza di una relazione di monitoraggio sul livello di definizione della pianificazione strategica dipartimentale”*.

Il presente documento rappresenta quindi uno strumento per garantire la qualità dei processi di programmazione strategica dell'Ateneo, assicurando la coerenza tra gli obiettivi definiti a livello centrale e quelli definiti dalle strutture dipartimentali, secondo un approccio sia *top-down* che *bottom-up*.

Il monitoraggio è stato condotto dal Presidio della Qualità di Ateneo in collaborazione con gli uffici di Didattica, Ricerca e Terza Missione, a seguito della trasmissione dei documenti di programmazione triennale da parte dei Dipartimenti, avvenuta entro il 31 ottobre 2024.

2. METODOLOGIA ADOTTATA PER IL MONITORAGGIO

Il processo di monitoraggio è stato articolato secondo un approccio sistematico che ha previsto:

1. **Definizione preliminare di linee guida e *template*:** il Presidio della Qualità di Ateneo, di intesa con gli uffici centrali, ha elaborato e diffuso a tutti i Dipartimenti specifiche linee guida e un *template* di riferimento per la redazione dei documenti di programmazione triennale, con l'obiettivo di garantire omogeneità strutturale e dei contenuti.
2. **Raccolta dei documenti di programmazione triennale:** entro il 31 ottobre 2024, ogni Dipartimento ha elaborato, approvato e trasmesso al Presidio della Qualità e agli uffici centrali il proprio documento di programmazione triennale.
3. **Analisi formale:** il Presidio e gli uffici hanno verificato la conformità dei documenti ricevuti al *template* fornito, per garantire omogeneità nella strutturazione delle informazioni e dei dati e permettere successive analisi comparative.
4. **Analisi dei contenuti:** il Presidio e gli uffici hanno elaborato una matrice di confronto tra gli obiettivi del documento di programmazione di Ateneo e quelli definiti nei singoli documenti dipartimentali, per verificare il grado di allineamento strategico.
5. **Identificazione delle criticità:** per ciascun Dipartimento e per ciascuna delle tre missioni (didattica, ricerca e terza missione), sono state individuate e documentate eventuali problematiche e criticità emerse durante la fase di analisi.
6. **Elaborazione di *feedback* strutturati:** il Presidio e gli uffici hanno predisposto e trasmesso comunicazioni personalizzate a ciascun Dipartimento, con l'evidenza delle criticità riscontrate e la richiesta di revisione del documento di programmazione.

3. PROCESSO DI ELABORAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DIPARTIMENTALE

Il processo di programmazione strategica dell'Ateneo segue un modello circolare, ispirato al ciclo di Deming (*PLAN-DO-CHECK-ACT*), che ha previsto:

- **PLAN:** l'Ateneo ha elaborato il proprio documento di programmazione triennale 2024-2026, individuando per le tre missioni (didattica, ricerca e terza missione) linee strategiche e obiettivi specifici, con indicatori e relativi livelli di partenza e attesi (*target*) alla fine del triennio.
- **DO:** i Dipartimenti, in coerenza con la programmazione strategica di Ateneo, hanno elaborato i propri documenti di programmazione triennale, definendo obiettivi specifici e modalità di contribuzione al raggiungimento degli obiettivi d'Ateneo.
- **CHECK:** la fase di monitoraggio, condotta dal Presidio della Qualità in collaborazione con gli uffici di Didattica, Ricerca e Terza Missione, ha avuto lo scopo di verificare l'allineamento tra programmazione di Ateneo e programmazione dipartimentale.
- **ACT:** a seguito del monitoraggio, è prevista una fase di revisione dei documenti di programmazione dipartimentale e, successivamente, un riesame del documento di programmazione di Ateneo, che potrà integrare obiettivi specifici dei Dipartimenti (approccio *bottom-up*) o rivedere/eliminare obiettivi che non hanno trovato riscontro nei documenti dipartimentali.

Il processo è stato avviato nel mese di luglio 2023 e si è concluso con l'approvazione dei documenti di programmazione nei Consigli di Dipartimento nel mese di aprile 2025. È prevista una revisione del documento di programmazione triennale di Ateneo a giugno/luglio 2025, sulla base dell'esito del processo dipartimentale, con possibili modifiche degli indicatori e dei *target* degli obiettivi di Ateneo.

4. ANALISI DEI DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DEI DIPARTIMENTI

4.1 Analisi formale

L'analisi formale ha avuto l'obiettivo di verificare la conformità dei documenti di programmazione triennale dei Dipartimenti al *template* fornito dal Presidio della Qualità e dagli uffici dell'Ateneo. I principali aspetti considerati sono stati:

- **Struttura del documento:** presenza e organizzazione delle sezioni previste dal *template*.
- **Utilizzo delle tabelle:** adozione del formato tabellare proposto per la presentazione di obiettivi, azioni, indicatori e *target*.
- **Completezza delle informazioni:** presenza di tutti gli elementi richiesti (obiettivi, indicatori, valori di partenza, valori *target*, azioni programmate).
- **Coerenza interna:** logica di collegamento tra obiettivi, indicatori e azioni.

Dall'analisi formale sono emerse alcune criticità:

- **Mancato utilizzo delle tabelle del *template*:** diversi Dipartimenti hanno preferito non adottare le tabelle inserite nel *template*, rendendo difficile la successiva analisi e comparazione dei dati.
- **Disomogeneità nella presentazione delle informazioni:** la diversa strutturazione delle informazioni ha complicato l'identificazione degli elementi chiave e il confronto tra i vari documenti.
- **Incompletezza di alcune sezioni:** in alcuni casi, si è riscontrata la mancanza di informazioni essenziali, quali valori di partenza degli indicatori o azioni programmate per il raggiungimento degli obiettivi.

4.2 Analisi dei contenuti

L'analisi dei contenuti ha previsto l'elaborazione di una matrice di confronto per ciascuna delle tre missioni (didattica, ricerca e terza missione), che mette in relazione gli obiettivi definiti nel documento di programmazione di Ateneo con quelli presenti nei documenti dipartimentali. Questo ha permesso di:

- verificare il grado di allineamento tra le pianificazioni strategiche ai diversi livelli;
- identificare obiettivi di Ateneo non recepiti da nessun Dipartimento;
- individuare obiettivi specifici presenti nei documenti dipartimentali ma non previsti nella programmazione di Ateneo;
- evidenziare eventuali interpretazioni divergenti degli obiettivi di Ateneo da parte dei Dipartimenti.

La matrice di confronto ha incluso una colonna "Note" dove sono state inserite eventuali evidenze di problematiche e criticità emerse durante la fase di analisi, utili per la successiva fase di revisione.

4.3 Principali criticità riscontrate

Le principali criticità emerse dall'analisi dei contenuti sono state:

- **Disallineamento con gli obiettivi di Ateneo:** in alcuni casi, gli obiettivi definiti dai Dipartimenti non mostravano una chiara correlazione con quelli presenti nel documento di programmazione di Ateneo.
- **Eterogeneità nella definizione degli indicatori:** differenze significative nella scelta degli indicatori per il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi, con conseguente difficoltà nel confronto e nell'aggregazione dei dati a livello di Ateneo.
- **Scarsa specificità degli obiettivi:** in alcuni documenti dipartimentali, gli obiettivi erano definiti in maniera eccessivamente generica, senza una chiara declinazione operativa.
- **Incongruenze tra obiettivi e indicatori:** in alcuni casi, gli indicatori scelti non apparivano pienamente coerenti o adeguati a misurare il raggiungimento degli obiettivi dichiarati.
- **Manca di obiettivi specifici per alcune aree strategiche:** alcune aree strategiche definite a livello di Ateneo non trovavano adeguato riscontro nei documenti dipartimentali.

5. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DI ATENEO

La verifica della coerenza risponde direttamente all'aspetto da considerare E.DIP.1.1 del modello AVA3, che richiede che *«Il Dipartimento abbia 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»*.

L'analisi della coerenza tra la programmazione dipartimentale e quella di Ateneo ha evidenziato, come atteso, un quadro variegato vista l'eterogeneità tra i diversi Dipartimenti. Di seguito si riporta per ciascuna dimensione di analisi un commento generale.

- **Livello di allineamento complessivo:** si riscontra un buon livello di allineamento generale tra gli obiettivi definiti a livello centrale e quelli recepiti dai Dipartimenti.
- **Variabilità tra Dipartimenti:** l'allineamento con la programmazione di Ateneo si presenta a livelli differenti: alcuni Dipartimenti mostrano una forte coerenza e altri presentano una coerenza generale.
- **Differenze tra aree strategiche:** alcune aree strategiche risultano ampiamente recepite e declinate a livello dipartimentale, altre mostrano un livello di recepimento più limitato.
- **Specificità dipartimentali:** alcuni Dipartimenti hanno integrato gli obiettivi di Ateneo alcuni obiettivi specifici legati alle proprie peculiarità disciplinari e organizzative, dimostrando un'autonomia strategica all'interno del quadro di riferimento comune; altri hanno preferito fare propri gli obiettivi individuati a livello di Ateneo.

6. AZIONI CORRETTIVE E PROCESSO DI REVISIONE

A seguito dell'analisi condotta, è stato definito un processo strutturato di revisione che ha previsto:

1. **Comunicazione personalizzata ai Dipartimenti:** ciascun Dipartimento ha ricevuto una comunicazione specifica con l'evidenza delle criticità riscontrate sia nell'analisi formale che nell'analisi dei contenuti.
2. **Richiesta di revisione del documento di programmazione triennale:** è stato richiesto a ciascun Dipartimento di effettuare una revisione del proprio documento, includendo:
 - correzione delle incongruenze rispetto alle linee guida fornite dal Presidio della Qualità e dagli uffici;
 - adeguamento della struttura del documento per garantire coerenza con il *template* fornito dal Presidio e dagli uffici;
 - maggiore allineamento con gli obiettivi strategici di Ateneo, ove necessario;
 - aggiornamento degli obiettivi dipartimentali per includere eventuali modifiche intervenute successivamente alla prima redazione.
3. **Supporto ai Dipartimenti:** il Presidio della Qualità, in collaborazione con gli uffici che si occupano di Didattica, Ricerca e Terza Missione, ha supportato i Dipartimenti nel processo di revisione, garantendo un dialogo costruttivo e un approccio collaborativo.
4. **Tempistica della revisione:** il processo di revisione si è concluso in tempo utile per consentire il successivo riesame del documento di programmazione di Ateneo, previsto entro luglio 2025.
5. **Monitoraggio delle revisioni:** è stato predisposto un sistema di monitoraggio delle revisioni effettuate, per verificare l'effettivo recepimento delle osservazioni e il miglioramento della qualità dei documenti di programmazione.

7. MONITORAGGIO DEL PROCESSO DI ALLINEAMENTO STRATEGICO

Il monitoraggio del processo di allineamento strategico tra Ateneo e Dipartimenti prevede:

1. **Revisione dei documenti dipartimentali:** come descritto nella sezione precedente, i Dipartimenti hanno eseguito la revisione dei propri documenti di programmazione sulla base delle indicazioni ricevute.
2. **Riesame del documento di programmazione di Ateneo:** l'Ateneo procederà al riesame del proprio documento di programmazione triennale aggiornato al 31 dicembre 2024, con l'obiettivo di:
 - integrare nel documento di programmazione di Ateneo eventuali obiettivi specifici dei Dipartimenti, secondo un approccio *bottom-up*;
 - rivedere o eliminare obiettivi che non abbiano trovato riscontro nei documenti dipartimentali;
 - garantire un allineamento strategico efficace tra la *governance* centrale e le strutture dipartimentali.
3. **Ciclo di aggiornamento annuale:** il processo prevede aggiornamenti annuali secondo un processo a cascata che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione, dal direttore del Dipartimento ai suoi delegati, al personale docente e tecnico-amministrativo fino agli studenti.
4. **Revisione del documento di programmazione triennale di Ateneo:** è prevista una revisione del documento di programmazione triennale di Ateneo a luglio 2025, che potrà portare a eventuali modifiche e integrazioni negli obiettivi e nelle azioni così come negli indicatori e nei rispettivi *target* degli obiettivi di Ateneo. I Dipartimenti dovranno tenere conto di questa revisione per apportare eventuali correzioni ai propri piani.
5. **Monitoraggio continuo:** In linea con il ciclo di Deming, il monitoraggio sarà continuo e finalizzato ad adattare le strategie ai mutamenti del contesto e a riconsiderare, se necessario, gli obiettivi definiti e le azioni pianificate.

8. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

L'analisi condotta sui documenti di programmazione triennale dei Dipartimenti ha evidenziato un quadro complessivamente positivo, con alcune aree di miglioramento che hanno richiesto interventi mirati.

Principali punti di forza:

- diffusa consapevolezza dell'importanza della programmazione strategica a livello dipartimentale;
- buon livello di allineamento generale con le linee strategiche di Ateneo;
- presenza di specificità dipartimentali che arricchiscono il quadro strategico complessivo;
- adozione di un approccio circolare alla programmazione strategica, in linea con il ciclo di Deming.

Principali aree di miglioramento:

- disomogeneità nella struttura e nei contenuti dei documenti di programmazione dipartimentali;
- necessità di maggiore coerenza tra obiettivi, indicatori e azioni programmate;
- opportunità di rafforzare l'allineamento con alcune aree strategiche di Ateneo;
- esigenza di una più chiara definizione degli indicatori per il monitoraggio degli obiettivi.

Raccomandazioni:

1. **Rafforzare la formazione:** promuovere iniziative di formazione per i delegati dipartimentali alla programmazione strategica, per migliorare la comprensione e l'applicazione del modello di programmazione adottato dall'Ateneo.
2. **Migliorare gli strumenti di supporto:** affinare ulteriormente le linee guida e il *template*, sulla base delle criticità riscontrate, per facilitare la redazione di documenti di programmazione più omogenei e coerenti.
3. **Potenziare il dialogo:** intensificare il dialogo tra *governance* e Dipartimenti, per garantire una maggiore condivisione degli obiettivi strategici e delle modalità di contribuzione al loro raggiungimento.
4. **Sviluppare un sistema informativo integrato:** implementare un sistema informativo che faciliti la raccolta, l'analisi e il monitoraggio dei dati relativi alla programmazione strategica a tutti i livelli.
5. **Promuovere la condivisione di buone pratiche:** favorire lo scambio di esperienze e buone pratiche tra i Dipartimenti, per stimolare un miglioramento continuo della qualità della programmazione strategica.
6. **Rafforzare il coinvolgimento degli stakeholder:** ampliare il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni nel processo di programmazione strategica, per

garantire una maggiore rispondenza delle strategie dell'Ateneo e delle strutture dipartimentali agli effettivi bisogni del contesto.

Documento predisposto a cura dell'ing. Francesca Chiera (Direzione 10 – Area Didattica), sinergicamente con i colleghi delle Direzioni 6, 7, 9 e 10 e con il Presidio della Qualità.

Il Direttore della Direzione 6
Dott. Nicola Mozzillo

Il Direttore della Direzione 10
Arch. Alberto Attanasio

Il Direttore della Direzione 7
Dott. Paolo Corsi

Il Coordinatore della Direzione 10
Dott. Alberto Apruzzese

Il Direttore della Direzione 9
Dott. Ruben M. Rispoli

Il Coordinatore del Presidio della Qualità
Prof. Alessandro Calvi