



PROCEDURA OPERATIVA PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DI ATENEO

INDICE

1. Introduzione
 - 1.1 Scopo del documento
 - 1.2 Riferimenti normativi
 - 1.3 Principi ispiratori
 - 1.4 Definizioni chiave
2. Ciclo di programmazione
 - 2.1 Schema grafico del ciclo
 - 2.2 Descrizione dettagliata delle fasi
 - 2.3 Ciclo di Deming applicato al processo
3. Scadenzario Operativo

1. INTRODUZIONE

1.1 Scopo del Documento

Il presente documento definisce il processo strutturato per la programmazione triennale dell'Ateneo, stabilendo con precisione le fasi, le responsabilità, le attività e le relative tempistiche. Esso fornisce una guida completa per garantire un percorso metodico, partecipativo e orientato al miglioramento continuo, in conformità con i requisiti del modello AVA 3 e le migliori pratiche di assicurazione della qualità.

La procedura si propone di:

- stabilire metodologie e tempistiche per l'elaborazione dei documenti programmatici;
- garantire l'allineamento tra la visione strategica dell'Ateneo e quella dei Dipartimenti;
- assicurare la partecipazione sistematica di tutti gli attori istituzionali;
- assicurare un'interconnessione coerente tra la programmazione strategica, la sua attuazione, il relativo monitoraggio/autovalutazione e la conseguente attuazione dei miglioramenti scaturiti dalle evidenze raccolte nelle analisi e nel monitoraggio;
- implementare un sistema di monitoraggio efficace per la valutazione periodica dei risultati;
- promuovere una cultura della qualità e del miglioramento continuo;
- implementare efficacemente i requisiti AVA3 in materia di *governance* e pianificazione.

1.2 Riferimenti normativi

- Legge 240/2010 (Riforma Gelmini);
- D.Lgs. 19/2012 (Sistema AVA);
- D.M. 1154/2021 (Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico)
- Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (13 febbraio 2023);
- Statuto dell'Università degli Studi Roma Tre;
- Regolamento Generale di Ateneo;
- Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

1.3 Principi ispiratori

La programmazione dell'Ateneo si ispira ai seguenti principi:

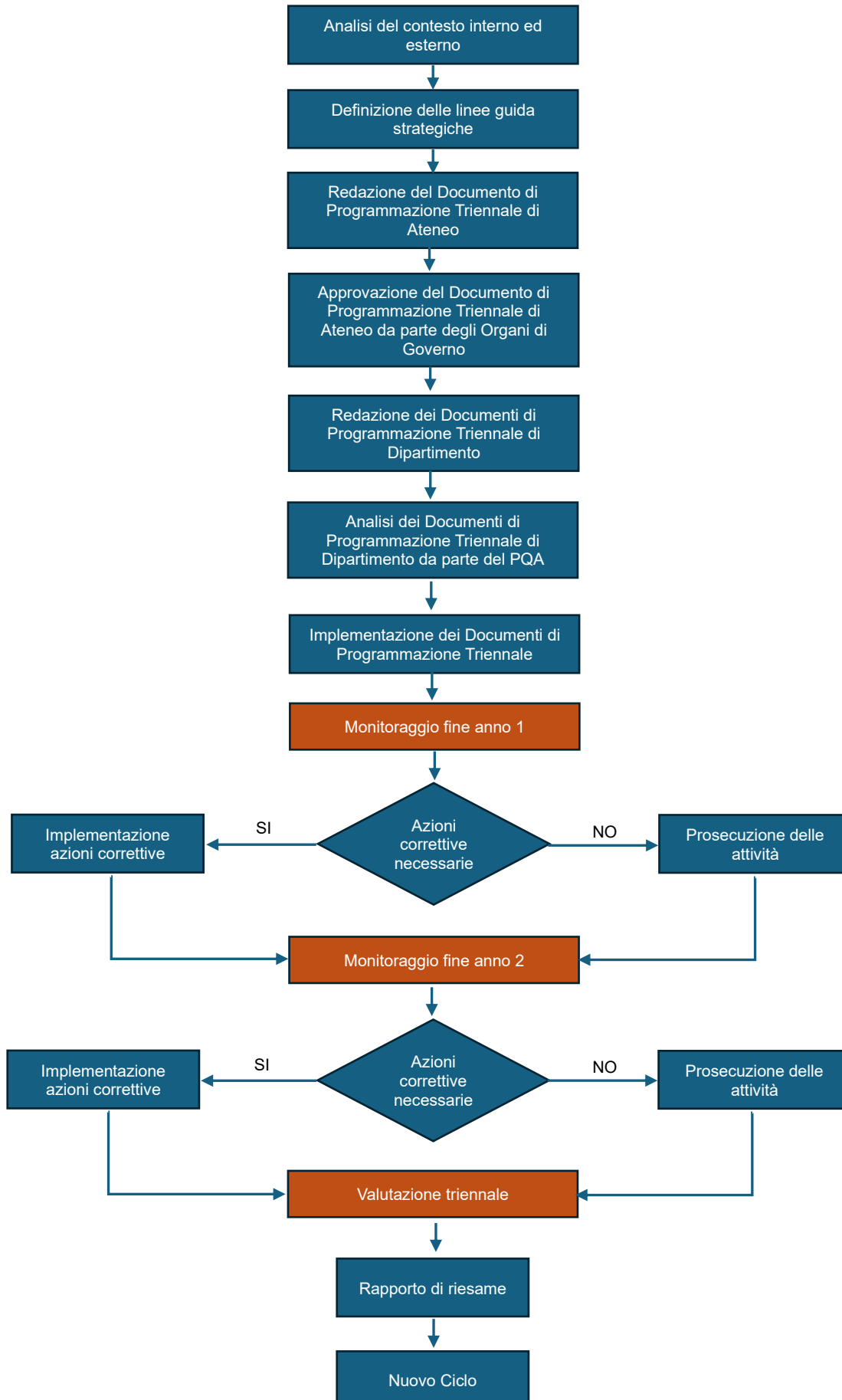
- trasparenza nei processi decisionali;
- partecipazione della comunità accademica;
- attenzione alla sostenibilità economica e ambientale;
- orientamento ai risultati e alla qualità;
- valorizzazione delle persone e delle competenze;
- centralità dello studente.

1.4 Definizioni chiave

Termine	Definizione
Programmazione Strategica	Processo di definizione degli obiettivi a lungo termine dell'Ateneo e delle strategie per raggiungerli
Programmazione Operativa	Traduzione della programmazione strategica in azioni concrete, con definizione di risorse, tempi e responsabilità
Documento di Programmazione Triennale di Ateneo	Documento che delinea visione, missione, obiettivi strategici, indicatori, baseline e target dell'Ateneo per un triennio
Documento di Programmazione Triennale di Dipartimento	Documento che declina a livello dipartimentale la strategia di Ateneo, definendo obiettivi specifici per didattica, ricerca e terza missione
Obiettivi Strategici	Risultati desiderati a lungo termine, misurabili e allineati alla missione dell'Ateneo
Obiettivi Operativi	Azioni specifiche, misurabili, realizzabili, rilevanti e temporalmente definite (SMART) che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici
Indicatori	Misure quantitative o qualitative utilizzate per monitorare il progresso verso gli obiettivi
Baseline	Valore di riferimento iniziale di un indicatore, utilizzato per misurare i progressi nel tempo
Target	Valore atteso per un indicatore entro un determinato periodo di tempo
Responsabile di Processo	Figura incaricata di coordinare e monitorare l'implementazione di un determinato processo o attività
Stakeholder	Individui o gruppi che hanno un interesse nell'attività dell'Ateneo (studenti, docenti, personale, territorio, imprese, etc.)
Monitoraggio	Attività sistematica di raccolta dati e verifica dello stato di avanzamento delle azioni e del livello di raggiungimento degli obiettivi
Riesame	Analisi critica dell'efficacia e dell'efficienza delle strategie e delle azioni implementate
Assicurazione della Qualità (AQ)	Insieme di processi per garantire che le attività formative e di ricerca soddisfino gli standard definiti nell'ottica di un miglioramento continuo
Sistema AVA	Sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento delle sedi e dei corsi di studio universitari

2. CICLO DI PROGRAMMAZIONE

2.1 Schema grafico del ciclo



2.2 Descrizione dettagliata delle fasi

Redazione del Documento di Programmazione Triennale di Ateneo

Obiettivo: definire la visione, la missione e gli obiettivi strategici generali per il triennio successivo in linea con le politiche nazionali e internazionali e in coerenza con il bilancio unico di previsione triennale.

Tempistiche: da mese 1 a mese 3 (inizio del triennio).
Approvazione formale entro il terzo mese.

Attività:

- 1. Costituzione del Gruppo di Lavoro dedicato alla redazione del Documento**
 - nominato dal Rettore;
 - composto dai Prorettori, da rappresentanti degli uffici di supporto e delle diverse aree strategiche dell'Ateneo.
- 2. Analisi approfondita del contesto interno ed esterno**
 - esame dei risultati del precedente ciclo strategico;
 - esame delle linee di indirizzo di Bilancio;
 - valutazione delle dinamiche socio-economiche territoriali;
 - esame dei risultati e delle raccomandazioni derivanti dalle attività di analisi e di valutazione condotte dal Nucleo di Valutazione;
 - studio delle politiche nazionali (PNRR, MUR) e degli indicatori ANVUR;
 - *benchmarking* con atenei nazionali e internazionali di riferimento.
- 3. Elaborazione della bozza di Documento contenente:**
 - dichiarazione di Visione e Missione dell'Ateneo;
 - individuazione delle aree strategiche prioritarie;
 - definizione degli obiettivi strategici per didattica, ricerca, terza missione, servizi e interventi a favore degli studenti, attività di internazionalizzazione della didattica, della ricerca scientifica e della terza missione, politiche di reclutamento del personale (come previsto nell'art. 5 del Regolamento Generale di Ateneo);
 - identificazione degli indicatori chiave di *performance*.
- 4. Condivisione della bozza con la comunità accademica attraverso:**
 - condivisione con i direttori di Dipartimento;
 - organizzazione di sessioni di presentazione aperte;
 - raccolta di *feedback* strutturata.
- 5. Revisione della bozza sulla base dei *feedback* ricevuti**
- 6. Predisposizione del documento finale**
- 7. Approvazione formale da parte del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione**
- 8. Pubblicazione del documento approvato sul sito istituzionale e diffusione a tutte le strutture dell'Ateneo.**

Output documentali:

- documento di Programmazione Triennale di Ateneo approvato (documento principale)
- linee guida operative per i Dipartimenti predisposte da PQA
- report di sintesi del processo di consultazione

Redazione dei Documenti di Programmazione Triennale di Dipartimento

Obiettivo: declinare a livello dipartimentale le strategie dell'Ateneo, definendo obiettivi specifici per didattica, ricerca e terza missione, coerenti con la programmazione di Ateneo.

Tempistiche: da mese 4 a mese 5 (entro 2 mesi dall'approvazione del Documento di Programmazione Triennale di Ateneo).

Attività:

1. **Costituzione di un gruppo di lavoro per la programmazione strategica dipartimentale**, che include:
 - Direttore di Dipartimento;
 - Vicedirettore/i;
 - Delegati del Direttore per didattica, ricerca e terza missione;
 - Responsabile/i AQ dipartimentale (con funzione di supporto per i processi e procedure di assicurazione della qualità relativi alla coerenza tra programmazione triennale di Ateneo e quella dipartimentale e all'applicazione delle linee guida fornite dal PQA);
 - Rappresentanti del personale tecnico-amministrativo.
2. **Elaborazione dell'analisi contestuale dipartimentale**, che comprende:
 - posizionamento rispetto agli indicatori ANVUR e VQR;
 - benchmarking con dipartimenti analoghi a livello nazionale;
 - analisi delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili;
 - mappatura delle collaborazioni esistenti con il territorio e internazionali;
 - sintesi dei punti di forza e debolezza specifici del Dipartimento.
3. **Definizione degli obiettivi specifici dipartimentali** attraverso:
 - allineamento con gli obiettivi strategici di Ateneo;
 - identificazione di obiettivi peculiari del Dipartimento;
 - definizione di target quantitativi e qualitativi;
 - selezione di indicatori di monitoraggio appropriati.
4. **Elaborazione dei piani d'azione operativi** con:
 - dettaglio delle attività da implementare;
 - assegnazione di responsabilità specifiche;
 - schedulazione temporale dettagliata.
5. **Redazione della bozza del Documento di Programmazione triennale di Dipartimento** e condivisione con i RAQ di Dipartimento e con tutti i membri del Dipartimento.
6. **Raccolta e integrazione dei feedback** ricevuti.
7. **Discussione e approvazione formale** del documento da parte del Consiglio di Dipartimento.
8. **Trasmissione del documento approvato al PQA** per analisi e verifiche di coerenza.
9. **Analisi del documento da parte del PQA** con la collaborazione degli uffici che si occupano di didattica, ricerca e terza missione.
10. **Eventuale revisione** sulla base dei suggerimenti del PQA.

Output documentali:

- Documento di Programmazione Triennale di Dipartimento approvato e revisionato.

Implementazione e monitoraggio annuale dei documenti di programmazione triennale dei Dipartimenti

Obiettivo: attuare i piani operativi e verificare il loro avanzamento annualmente.

Tempistiche:

- implementazione: da mese 6 fino a fine anno 3;
- monitoraggio annuale: fine di ogni anno (mesi 12, 24, 36).

Attività:

1. Avvio dell'implementazione delle azioni previste.
2. Monitoraggio annuale (mesi 12, 24, 36):
 - raccolta sistematica dei dati relativi a tutti gli indicatori;
 - analisi quantitativa e qualitativa dei risultati;
 - valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
 - identificazione delle cause di eventuali scostamenti.
3. Elaborazione del documento di monitoraggio annuale, contenente:
 - sintesi dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi;
 - analisi degli scostamenti e delle loro cause;
 - proposte di azioni correttive o migliorative eventuali;
 - eventuali rimodulazioni degli obiettivi, delle azioni e degli indicatori.
4. Discussione del documento di monitoraggio in Consiglio di Dipartimento.
5. Trasmissione del documento di monitoraggio al PQA e agli Organi di Governo.
6. Implementazione delle azioni correttive identificate.

Output documentali:

- Documento di monitoraggio annuale approvato

Implementazione e monitoraggio annuale del documento di programmazione triennale di Ateneo

Tempistica:

- implementazione: da mese 4 fino a fine anno 3;
- monitoraggio annuale: mesi 13, 25, 37 (1 mese dopo il monitoraggio dipartimentale).

Attività:

1. **Raccolta e analisi delle schede di monitoraggio dipartimentali:**
 - acquisizione dei documenti di monitoraggio annuale da tutti i Dipartimenti;
 - verifica della completezza e coerenza dei dati ricevuti.
2. **Elaborazione della sintesi trasversale:**
 - aggregazione dei dati quantitativi per indicatore strategico di Ateneo;
 - analisi qualitativa delle problematiche comuni emerse dai Dipartimenti;
 - identificazione di trend positivi e criticità sistemiche;
 - valutazione del contributo di ciascun Dipartimento agli obiettivi strategici di Ateneo.
3. **Analisi dell'avanzamento:**
 - calcolo degli indicatori di Ateneo;
 - confronto con i target previsti;
 - valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;
 - analisi degli scostamenti e identificazione delle cause sistemiche eventuali.

4. Elaborazione del Documento di Monitoraggio Annuale di Ateneo:

- sintesi dei risultati per area strategica (didattica, ricerca, terza missione);
- identificazione delle buone pratiche da diffondere;
- analisi delle criticità sistemiche e delle loro cause eventuali;
- eventuali proposte di azioni correttive a livello di Ateneo.

5. Processo decisionale e approvazione:

- presentazione del documento di monitoraggio al Gruppo di Lavoro per analisi approfondita;
- discussione in Senato Accademico per le implicazioni accademiche;
- approvazione delle azioni correttive da parte del Consiglio di Amministrazione;
- elaborazione di eventuali direttive strategiche per i Dipartimenti;
- ridefinizione di obiettivi intermedi se necessario.

6. Comunicazione e diffusione:

- pubblicazione di una sintesi pubblica sul sito di Ateneo;
- organizzazione di incontri di confronto con i Direttori di Dipartimento;
- presentazione dei risultati agli stakeholder esterni.

Output documentali:

- Documento di Monitoraggio Annuale del documento di Programmazione triennale di Ateneo

Riesame e azioni di miglioramento finale dei documenti di programmazione triennale dei Dipartimenti

Obiettivo: analizzare i risultati complessivi del triennio e definire le basi per il nuovo ciclo di pianificazione.

Tempistiche: mese 36 (fine triennio).

Attività:

1. Analisi approfondita dei risultati triennali:

- valutazione del raggiungimento complessivo degli obiettivi;
- analisi dell'impatto delle azioni implementate;
- identificazione delle pratiche più efficaci;
- riconoscimento delle aree di persistente criticità eventuali.

2. Elaborazione di un'analisi di sistema che esamina:

- l'efficacia del processo di pianificazione;
- l'adeguatezza degli strumenti di monitoraggio.

3. Redazione del Documento di Riesame Finale, che include:

- sintesi analitica dei risultati rispetto agli obiettivi iniziali;
- valutazione dell'impatto delle azioni correttive intraprese;
- identificazione delle buone pratiche da consolidare;
- analisi dettagliata delle cause di insuccesso;
- proposte strategiche per il nuovo ciclo;
- suggerimenti per la revisione degli obiettivi strategici.

4. Discussione e approvazione dei documenti in Consiglio di Dipartimento

5. Comunicazione formale dei risultati agli Organi di Governo.

Output documentali:

- Documento di riesame finale di Dipartimento

Revisione e aggiornamento del documento di programmazione triennale di Ateneo e avvio nuovo ciclo

Obiettivo: aggiornare il documento di programmazione triennale di Ateneo per il nuovo ciclo sulla base dei risultati conseguiti e delle nuove sfide emergenti.

Tempistiche: da mese 37 a mese 39 (avvio nuovo triennio).

Attività:

1. **Analisi integrata dei Rapporti di Riesame dipartimentali** e delle raccomandazioni del NdV, con il supporto del PQA:
 - sintesi trasversale dei risultati conseguiti;
 - rilevazione delle criticità sistematiche;
 - valutazione dell'allineamento complessivo con gli obiettivi strategici.
2. **Aggiornamento dell'analisi di contesto**, considerando:
 - evoluzione del quadro normativo nazionale;
 - nuove tendenze internazionali;
 - cambiamenti socio-economici del territorio;
 - feedback strutturato dagli stakeholder.
3. **Revisione della Visione e Missione dell'Ateneo**, se necessario
4. **Definizione dei nuovi obiettivi strategici**, integrando:
 - risultati del ciclo precedente;
 - azioni di miglioramento identificate;
 - nuove priorità strategiche emergenti;
 - opportunità di finanziamento disponibili.
5. **Elaborazione del nuovo documento di programmazione triennale** con approccio partecipativo

Output:

- Documento di riesame di Ateneo
- Linee guida per il nuovo ciclo

2.3 Ciclo di Deming applicato al processo

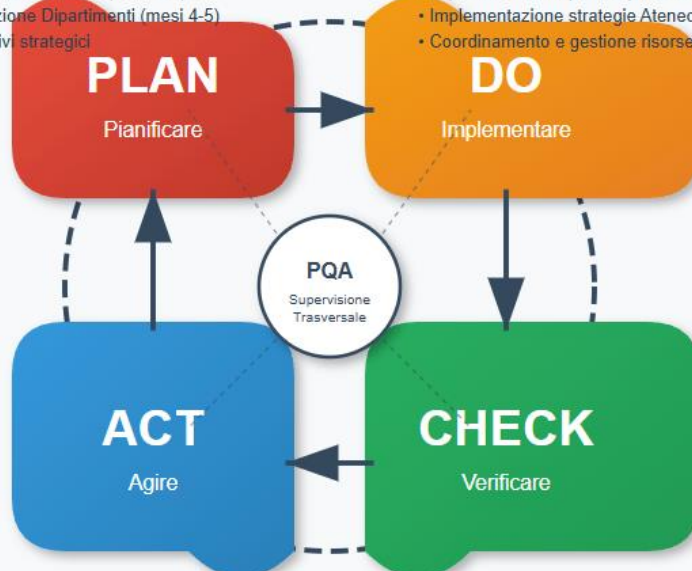
Il flusso di tale processo (come riportato nella seguente figura) ripercorre le fasi del ciclo di Deming (Plan, Do, Check, Act) al fine di stimolare il miglioramento continuo dei processi, secondo quanto previsto anche nelle Linee Guida ANVUR per il modello di accreditamento periodico AVA3.

Ciclo PDCA - Programmazione Triennale di Ateneo

Università degli Studi Roma Tre

PLAN - Attività principali:

- Redazione Documento Programmazione Ateneo (mesi 1-3)
- Redazione Documenti Programmazione Dipartimenti (mesi 4-5)
- Analisi contesto e definizione obiettivi strategici



DO - Attività principali:

- Implementazione piani Dipartimenti (mese 6 - anno 3)
- Implementazione strategie Ateneo (mese 4 - anno 3)
- Coordinamento e gestione risorse

ACT - Attività principali:

- Azioni correttive durante il ciclo
- Riesame finale (mese 36)
- Revisione e nuovo ciclo (mesi 37-39)

CHECK - Attività principali:

- Monitoraggio annuale Dipartimenti (mesi 12, 24, 36)
- Monitoraggio annuale Ateneo (mesi 13, 25, 37)
- Supervisione continua PQA

3. SCADENZARIO OPERATIVO

1

Redazione del Documento di Programmazione Triennale di Ateneo

da mese 1 a mese 3

Costituzione e Organizzazione

- Costituzione del Gruppo di Lavoro tramite Decreto Rettorale
- Nomina dei membri: Prorettori, rappresentanti uffici e aree strategiche

Analisi e Ricerca

- Analisi approfondita del contesto interno ed esterno
- Esame dei risultati del precedente ciclo strategico
- Analisi delle risultanze della valutazione del NdV
- Studio delle politiche nazionali (PNRR, MUR) e indicatori ANVUR
- Benchmarking con atenei nazionali e internazionali

Elaborazione e Condivisione

- Elaborazione bozza con Visione, Missione e obiettivi strategici
- Condivisione con Direttori di Dipartimento
- Organizzazione sessioni di presentazione aperte
- Raccolta feedback strutturato dalla comunità accademica

Finalizzazione

- Revisione bozza sulla base dei feedback
- Predisposizione documento finale
- Approvazione da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
- Pubblicazione sul sito istituzionale

OUTPUT DOCUMENTALI

- Documento di Programmazione Triennale di Ateneo approvato
- Linee guida operative per i Dipartimenti predisposte dal PQA
- Report di sintesi del processo di consultazione

Responsabili: Rettore, Gruppo di Lavoro, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, PQA

2

Redazione dei Documenti di Programmazione Triennale di Dipartimento

da mese 4 a mese 5

Scadenza: Entro 2 mesi dall'approvazione del Documento di Programmazione Triennale di Ateneo

Costituzione Gruppo di Lavoro Dipartimentale

- Inclusione di: Direttore, Vicedirettore/i, Delegati, rappresentanti personale tecnico-amministrativo

Analisi Contestuale

- Posizionamento rispetto indicatori ANVUR e VQR
- Benchmarking con dipartimenti analoghi
- Analisi risorse umane e strumentali disponibili
- Mappatura collaborazioni territoriali e internazionali
- Sintesi punti di forza e debolezza specifici

Definizione Obiettivi e Piani

- Allineamento con obiettivi strategici di Ateneo
- Identificazione obiettivi peculiari del Dipartimento
- Definizione target quantitativi e qualitativi
- Elaborazione piani d'azione operativi dettagliati

Validazione e Approvazione

- Redazione bozza e condivisione con RAQ e membri Dipartimento
- Raccolta e integrazione feedback
- Approvazione formale in Consiglio di Dipartimento
- Trasmissione al PQA per analisi metodologica
- Eventuale revisione su suggerimenti PQA

OUTPUT DOCUMENTALI

- Documento di Programmazione Triennale di Dipartimento approvato e revisionato

Responsabili: Direttori di Dipartimento, Gruppi di Lavoro Dipartimentali, RAQ, PQA (analisi e verifiche)

3

Implementazione e Monitoraggio Annuale - Dipartimenti

da mese 6 a fine anno 3 | Monitoraggio: Mesi 12, 24, 36

Implementazione Continua

- Avvio implementazione azioni previste nei piani operativi
- Coordinamento attività per didattica, ricerca e terza missione

Monitoraggio Annuale (Mesi 12, 24, 36)

- Raccolta sistematica dati relativi a tutti gli indicatori
- Analisi quantitativa e qualitativa dei risultati
- Valutazione grado raggiungimento obiettivi
- Identificazione cause eventuali scostamenti
- Identificazione di azioni correttive ed indicatori

Elaborazione e Comunicazione

- Elaborazione documento di monitoraggio annuale e condivisione con RAQ
- Discussione in Consiglio di Dipartimento
- Trasmissione al PQA e Organi di Governo
- Implementazione azioni correttive identificate

OUTPUT DOCUMENTALI

- Documento di monitoraggio annuale approvato (per ogni anno)

Responsabili: Dipartimenti, Consigli di Dipartimento, RAQ, PQA, Organi di Governo

4

Implementazione e Monitoraggio Annuale - Ateneo

da mese 4 a fine anno 3 | **Monitoraggio: Mesi 13, 25, 37**

Tempistica: 1 mese dopo il monitoraggio dipartimentale per consentire l'elaborazione dei dati

Raccolta e Analisi

- Acquisizione documenti di monitoraggio da tutti i Dipartimenti
- Verifica completezza e coerenza dati ricevuti
- Elaborazione sintesi trasversale e aggregazione dati

Valutazione Strategica

- Analisi avanzamento obiettivi strategici di Ateneo
- Confronto con target previsti e calcolo indicatori
- Identificazione trend positivi e criticità sistemiche
- Valutazione contributo dipartimentale agli obiettivi comuni

Processo Decisionale

- Elaborazione Documento di Monitoraggio Annuale di Ateneo
- Discussione in Senato Accademico
- Approvazione azioni correttive da Consiglio di Amministrazione
- Implementazione azioni correttive e direttive strategiche

Comunicazione

- Pubblicazione sintesi pubblica sul sito di Ateneo
- Organizzazione incontri con Direttori di Dipartimento
- Presentazione risultati agli stakeholder esterni

OUTPUT DOCUMENTALI

- Documento di Monitoraggio Annuale del documento di Programmazione triennale di Ateneo

Responsabili: Gruppo di Lavoro, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, PQA

5

Riesame e Azioni di Miglioramento Finale - Dipartimenti

Mese 36

Analisi Triennale

- Valutazione raggiungimento complessivo obiettivi
- Analisi impatto delle azioni implementate
- Identificazione pratiche più efficaci
- Riconoscimento aree di criticità

Valutazione di Sistema

- Analisi efficacia processo di pianificazione dipartimentale
- Valutazione adeguatezza strumenti di monitoraggio
- Identificazione miglioramenti per ciclo successivo

Documentazione e Comunicazione

- Redazione Documento di Riesame Finale
- Discussione e approvazione in Consiglio di Dipartimento
- Comunicazione formale risultati agli Organi di Governo

OUTPUT DOCUMENTALI

- Documento di Riesame Finale di Dipartimento

Responsabili: Dipartimenti, Consigli di Dipartimento, Organi di Governo

6

Revisione e aggiornamento documento di programmazione triennale di Ateneo - avvio nuovo ciclo

da mese 37 a mese 39

Analisi Integrata

- Analisi integrata Rapporti di Riesame dipartimentali (con il supporto del PQA)
- Sintesi trasversale risultati conseguiti
- Rilevazione criticità sistematiche
- Valutazione allineamento complessivo con obiettivi strategici

Aggiornamento Strategico

- Aggiornamento analisi di contesto (normativo, internazionale, territoriale)
- Raccolta feedback strutturato dagli stakeholder
- Revisione Visione e Missione dell'Ateneo (se necessario)
- Definizione nuovi obiettivi strategici

Elaborazione Nuovo Documento

- Integrazione risultati ciclo precedente
- Identificazione nuove priorità strategiche

- Elaborazione con approccio partecipativo
 - Preparazione Linee guida per nuovo ciclo
-

OUTPUT DOCUMENTALI

- Documento di Programmazione Triennale di Ateneo aggiornato
- Linee guida per il nuovo ciclo triennale

Responsabili: Gruppo di Lavoro, Organi di Governo, Stakeholder, PQA