

21/05/2024



**GDL CODAU Ricerca**  
**Tavolo tematico «Assicurazione della qualità e  
valutazione della ricerca»**

**Workshop on line**  
**LE PROCEDURE DI AVA3 RIGUARDANTI LA RICERCA  
E LA PREPARAZIONE ALLA VISITA DI  
ACCREDITAMENTO PERIODICO**

**I processi di Assicurazione  
della Qualità della Ricerca**

**Massimo Tronci**



# Questa Presentazione

- **La struttura del Modello AVA 3**
- **La Ricerca nei Requisiti del Modello AVA 3**
- **I processi di AQ della Ricerca a livello di Ateneo**
- **I processi di AQ della Ricerca a livello di Dipartimento**
- **La gestione per processi**

# LA STRUTTURA DEL MODELLO AVA 3



# I REQUISITI DI SEDE

AMBITO	DESCRIZIONE AMBITO	SOTTO AMBITO	DESCRIZIONE SOTTO AMBITO	PUNTO DI ATTENZIONE	DESC PUNTO DI ATTENZIONE
A	Strategia, pianificazione e organizzazione			A.1	Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo
				A.2	Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
				A.3	Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati
				A.4	Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
				A.5	Ruolo attribuito agli studenti
B	Gestione delle risorse	B.1	Risorse umane	B.1.1	Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca
				B.1.2	Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo
				B.1.3	Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale
		B.2	Risorse finanziarie	B.2.1	Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie
		B.3	Strutture	B.3.1	Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie
				B.3.2	Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale
		B.4	Attrezzature e Tecnologie	B.4.1	Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie
				B.4.2	Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie
				B.4.3	Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza
		B.5	Gestione delle informazioni e della conoscenza	B.5.1	Gestione delle informazioni e della conoscenza
C	Assicurazione della Qualità			C.1	Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità
				C.2	Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
				C.3	Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione
D	Qualità della didattica e dei servizi agli studenti			D.1	Programmazione dell'offerta formativa
				D.2	Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente
				D.3	Ammissione e carriera degli studenti
E	Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale			E.1	Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti
				E.2	Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento
				E.3	Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

# Processi AQ della Ricerca a livello di Ateneo

## Pianificazione Strategica della Ricerca di Ateneo

A1, A2, A3, A4  
C1, C2, C3

- Visione, Missione, Principi e Politiche per la Ricerca
- Pianificazione Strategica della Ricerca di Ateneo
- PIAO Sezione Performance Ricerca
- Obiettivi Strategici e Operativi relativi alla Ricerca
- Individuazione prorettori di Riferimento per la Ricerca e assegnazione deleghe
- Definizione dei Processi e del Modello Organizzativo (Ateneo/PQA/Dipartimenti) per la Qualità della Ricerca
- Monitoraggio della Pianificazione Strategica della Ricerca
- Monitoraggio dei risultati della Ricerca (Data Base Pubblicazioni, Ranking Internazionali, VQR, Dipartimenti di Eccellenza, ASN, .....)
- Riesame della Pianificazione Strategica della Ricerca

## Processi di Ateneo relativi alla Ricerca

B1, B2, B3, B4, B5  
E1, E2, E3

- Processo di Assegnazione Risorse di Personale TA alle strutture di Ateneo per la gestione della Ricerca
- Processo di Assegnazione Risorse di Personale Docente e TA ai Dipartimenti
- Processo di assegnazione fondi ai Dipartimenti per la Ricerca (grado di centralizzazione/decentralizzazione)
- Processo di assegnazione Fondi per i Laboratori di Ricerca e le Grandi Attrezzature
- Processo di assegnazione fondi ai Dottorati di Ricerca afferenti al Dipartimento (se centralizzato)
- Processo di Gestione e Manutenzione delle strutture e attrezzature a supporto della ricerca
- Processo per la gestione delle informazioni a supporto della Ricerca Dipartimentale
- Processo di knowledge management (sicurezza, protezione e valorizzazione delle conoscenze, brevetti, marchi, copyright, etc.)
- Processo di Pianificazione Strategica dei Dipartimenti (Definizione Linee Guida)
- Processo di Monitoraggio della Ricerca Dipartimentale (Pianificazione, Attuazione, Risultati, Riesame e Miglioramento)





# Processi AQ della Ricerca a livello di Dipartimento

## Pianificazione Strategica della Ricerca di Dipartimento

E.DIP.1, E.DIP.2

- Visione, Missione, Principi e Politiche per la Ricerca Dipartimentale
- Pianificazione Strategica della Ricerca del Dipartimento
- Obiettivi Strategici e Operativi del Dipartimento relativi alla Ricerca
- Definizione dei Processi e del Modello Organizzativo di Dipartimento per la Qualità della Ricerca
- Monitoraggio della Pianificazione Strategica della Ricerca del Dipartimento
- Monitoraggio dei risultati della Ricerca (Data Base Pubblicazioni, Ranking Internazionali, VQR, Dipartimenti di Eccellenza, ASN, .....)
- Riesame della Pianificazione Strategica della Ricerca del Dipartimento

## Processi relativi alla Ricerca del Dipartimento

E.DIP.3, E.DIP.4  
D.PHD.2

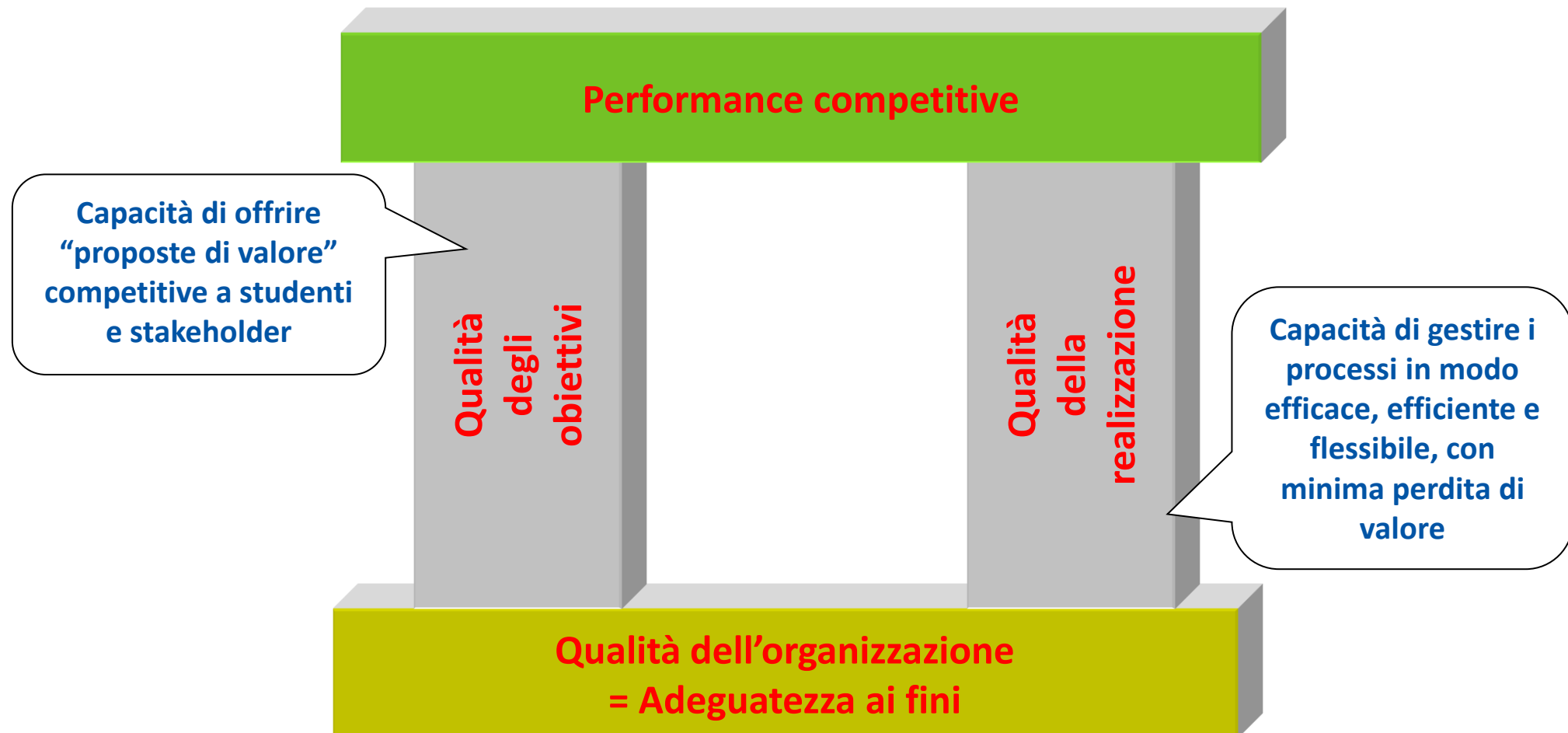
- Processo di definizione delle richieste di Risorse di Personale Docente ai diversi SSD/GSD/Gruppi di Ricerca e successiva assegnazione
- Processo di Assegnazione Risorse di Personale TA a supporto della Ricerca Dipartimentale (scouting bandi, supporto alla preparazione progetti, amministrazione, rendicontazione, ecc.)
- Processo di attribuzione di premialità al Personale Docente e TA
- Processo di assegnazione fondi ai Docenti per la Ricerca Dipartimentale (in caso di decentralizzazione)
- Processo di assegnazione Fondi per i Laboratori ai diversi Gruppi di Ricerca
- Processo di assegnazione fondi ai Dottorati di Ricerca afferenti al Dipartimento (se decentralizzato)
- Processo di Gestione e Manutenzione delle strutture e attrezzature a supporto della ricerca
- Processo di Monitoraggio della Ricerca Dipartimentale (Pianificazione, Attuazione, Risultati, Riesame e Miglioramento)
- Processo di Monitoraggio dei Dottorati di Ricerca
- Processo per la gestione delle informazioni a supporto della Ricerca Dipartimentale
- Processo di gestione amministrativa e rendicontazione dei Contratti di Ricerca e del Conto Terzi



# La gestione eccellente: le capacità fondamentali

- ✓ RISPOSTA IN TEMPO REALE AI CAMBIAMENTI AMBIENTALI/POLITICI
- ✓ PENSARE E AGIRE IN PARALLELO PER CATENE DI SERVIZI  
(non solo all'interno dell'amministrazione)
- ✓ AUTO-ORGANIZZAZIONE (attivazione dei soli aiuti necessari)
- ✓ APPRENDIMENTO E ADATTAMENTO CONTINUO
- ✓ COMPETENZA LOCALE MA CAPACITÀ DI ELABORARE SOLUZIONI GLOBALI
- ✓ APPROCCIO ALLA GESTIONE PER PROCESSI

# I due pilastri (le due “capacità”) dell’organizzazione di qualità





# Obiettivi, Indicatori, Processi e Risultati



# Il Modello di Governance

## I FATTORI SISTEMICI

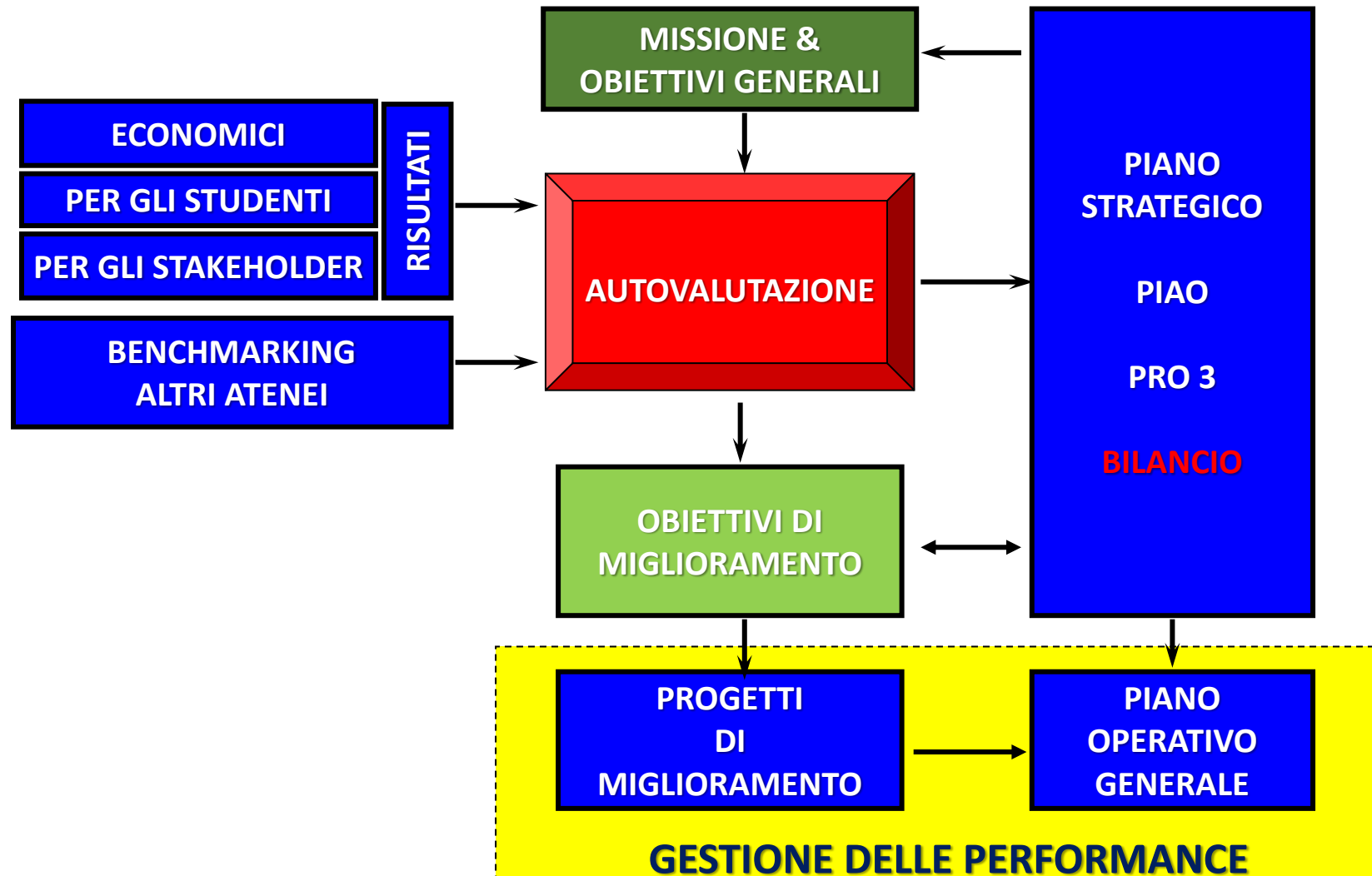
## GLI OBIETTIVI E I RISULTATI

### MEZZI ORGANIZZATIVI

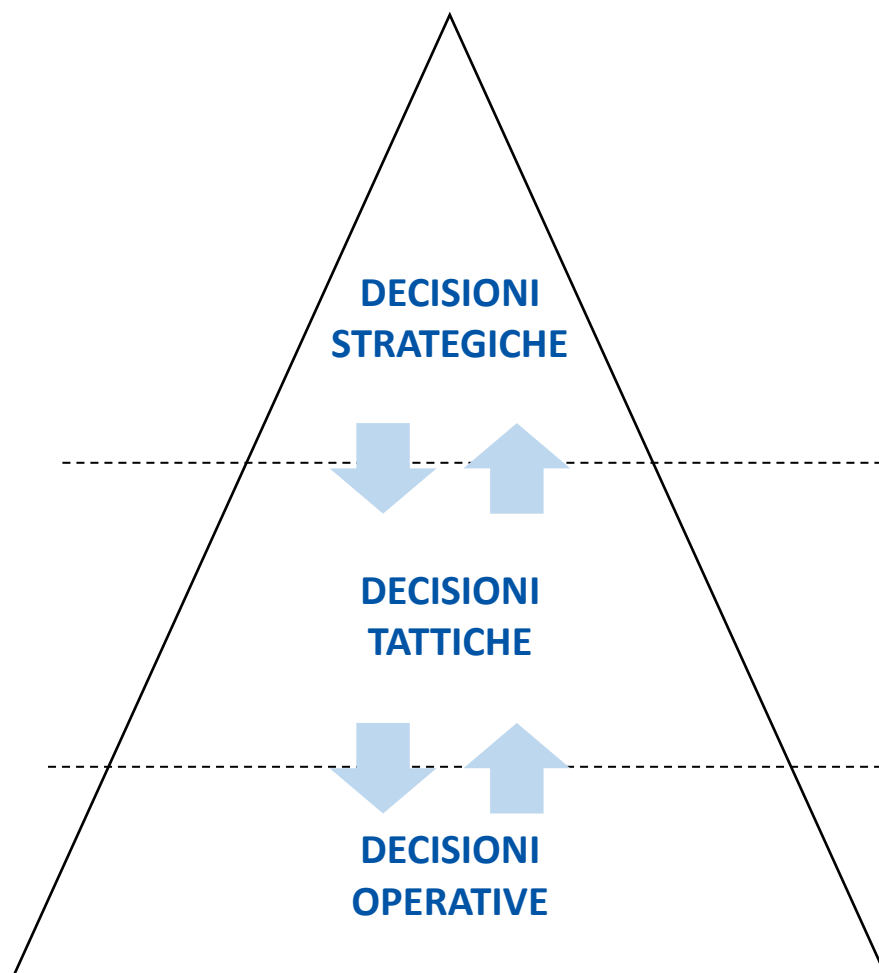
### FINI ORGANIZZATIVI



# Il ciclo del miglioramento



# Struttura gerarchica delle decisioni



## Management direzionale

- **obiettivi dell'organizzazione**
- cambiamenti negli obiettivi
- risorse impiegate per il raggiungimento degli obiettivi
- politiche di acquisizione, uso e distribuzione delle risorse

## Management delle risorse

- acquisizione (efficace ed efficiente) delle risorse
- efficacia ed efficienza d'impiego delle risorse
- **raggiungimento dell'obiettivo organizzativo**

## Management dei processi

- verifica sull'esecuzione (efficace ed efficiente) dei compiti specifici

# Il Processo

**Processo:** insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita

- **Input:** elementi e requisiti in ingresso
- **Risorse:** materiali, umane, tecnologiche, finanziarie, informative, know-how necessarie per la realizzazione del processo
- **Vincoli:** obblighi, leggi e normative interne ed esterne da rispettare (esistono a prescindere dall'attivazione del processo stesso)
- **Sequenza di attività:** insieme di fasi correlate ed interagenti che contribuiscono parzialmente alla realizzazione del processo
- **Output:** elementi e requisiti in uscita

**Cliente (interno o esterno):** organizzazione o parte di essa che riceve un prodotto o un servizio

**Fornitore (interno o esterno):** organizzazione o persona che fornisce un prodotto o un servizio



# Il Miglioramento dei Processi

## PLAN

- Definizione degli obiettivi (risultati attesi)
- Mappatura dei processi
- Pianificazione dei processi e relative attività
- Pianificazione dei dati da raccogliere e registrare

## DO

- Sviluppo dei processi
- Raccolta delle registrazioni richieste
- Monitoraggio dei processi

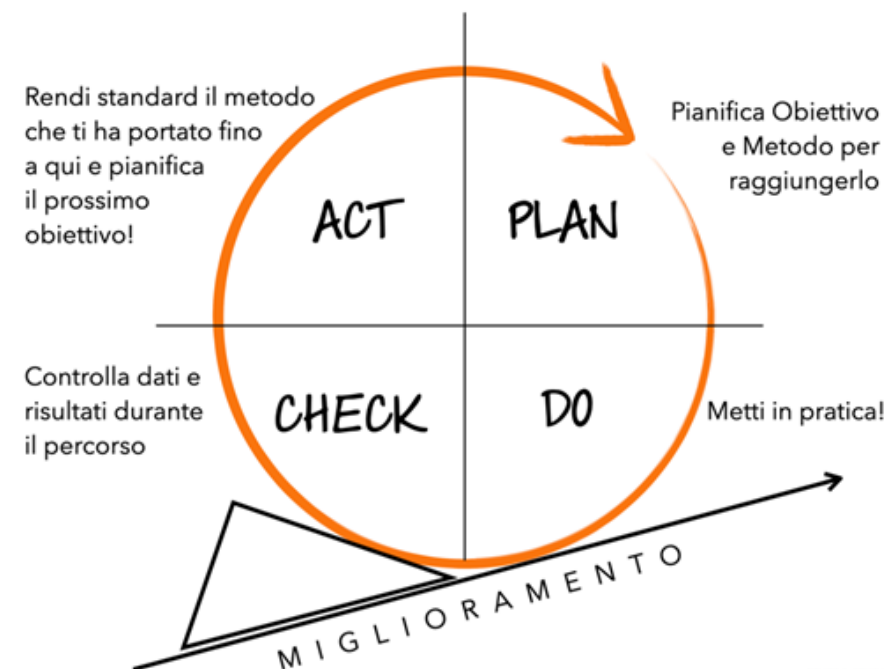
## CHECK

- Acquisizione delle informazioni e registrazioni effettuate
- Acquisizione di informazioni di ritorno
- Definizione degli strumenti di analisi
- Analisi dei dati, informazioni, registrazioni, etc
- Elaborazione dei risultati

## ACT

- Individuazione di interventi per il miglioramento
- Attuazione degli interventi (azioni correttive, preventive)
- Verifica della loro adeguatezza ed efficacia
- Consolidamento degli interventi

## Ciclo di Deming



# La Mappatura dei Processi - 1

## I passi della mappatura dei processi:

### *Individuare i processi di interesse nell'Ateneo*

- analisi della catena del valore
- check-list standard per area/settore
- analisi delle attività e dei ruoli dei manager

### *Individuare il target della mappatura*

- approccio esaustivo
- approccio dei processi chiave
- approccio basato sull'analisi dei problemi

### *Raccogliere le informazioni sui processi*

### *Costruire i modelli dei processi*

### *Validare i modelli*

- confronto prestazioni modellate (analisi, simulazione AS IS) con prestazioni reali
- discussione dei modelli con le persone chiave intervistate

## Le criticità:

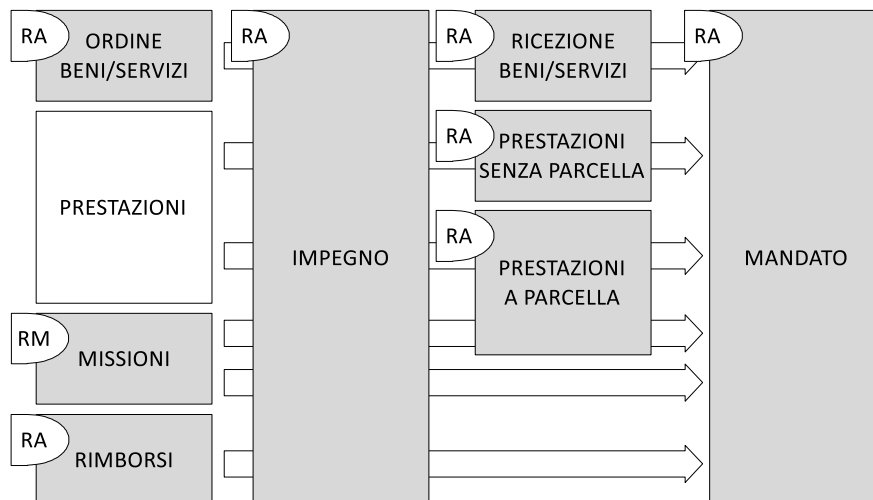
- Individuare chi possiede l'informazione
- Incrociare informazioni funzionali
- Identificare le informazioni incomplete, incoerenti, etc.
- Distinguere ciò che mi viene raccontato da ciò che avviene nella realtà
- Distinguere processo da procedura
- Registrare le informazioni che apparentemente non sono totalmente centrate sul problema
- Determinare il livello di dettaglio e di approfondimento con cui svolgere l'analisi e la relativa modalità di rappresentazione
- Mantenere la coerenza del modello (rispetto a tutte le problematiche indicate nei punti precedenti)

***Il percorso di mappatura risulta facilitato se accompagnato dal racconto di un esempio tipico di funzionamento applicato del processo (la gestione di un ordine, l'emissione di un bando...)***



# La Mappatura dei Processi - 2

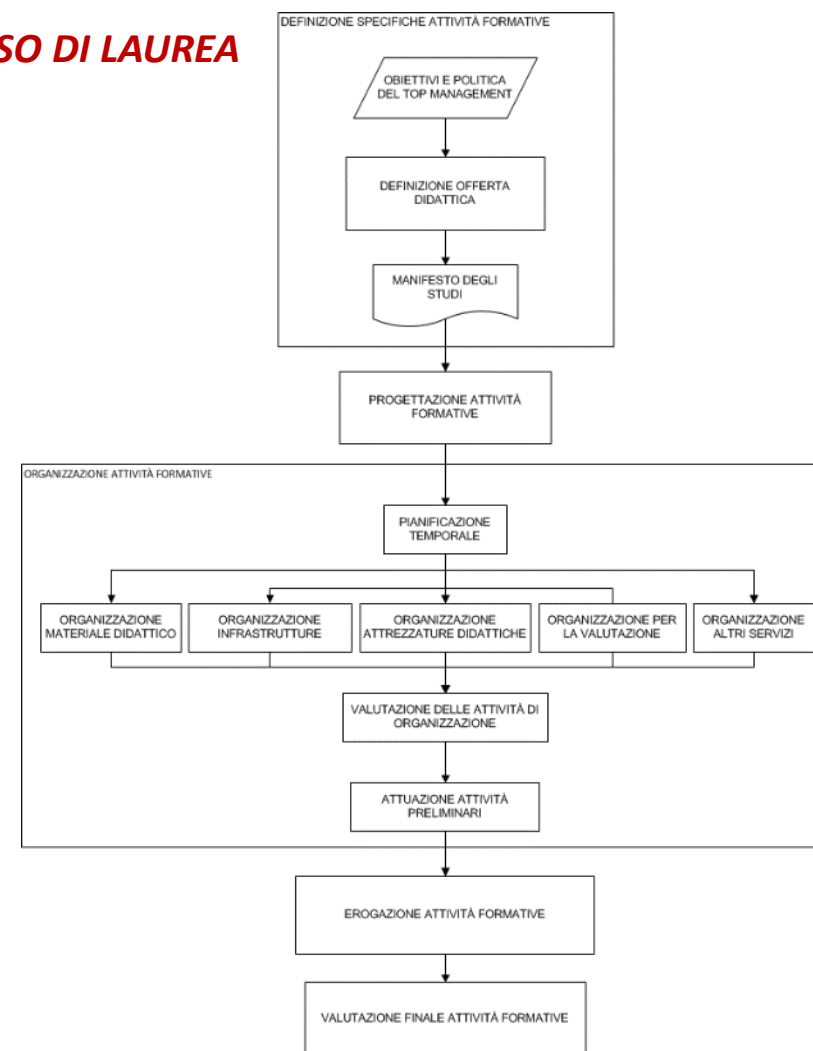
## DIPARTIMENTO - CICLO PASSIVO



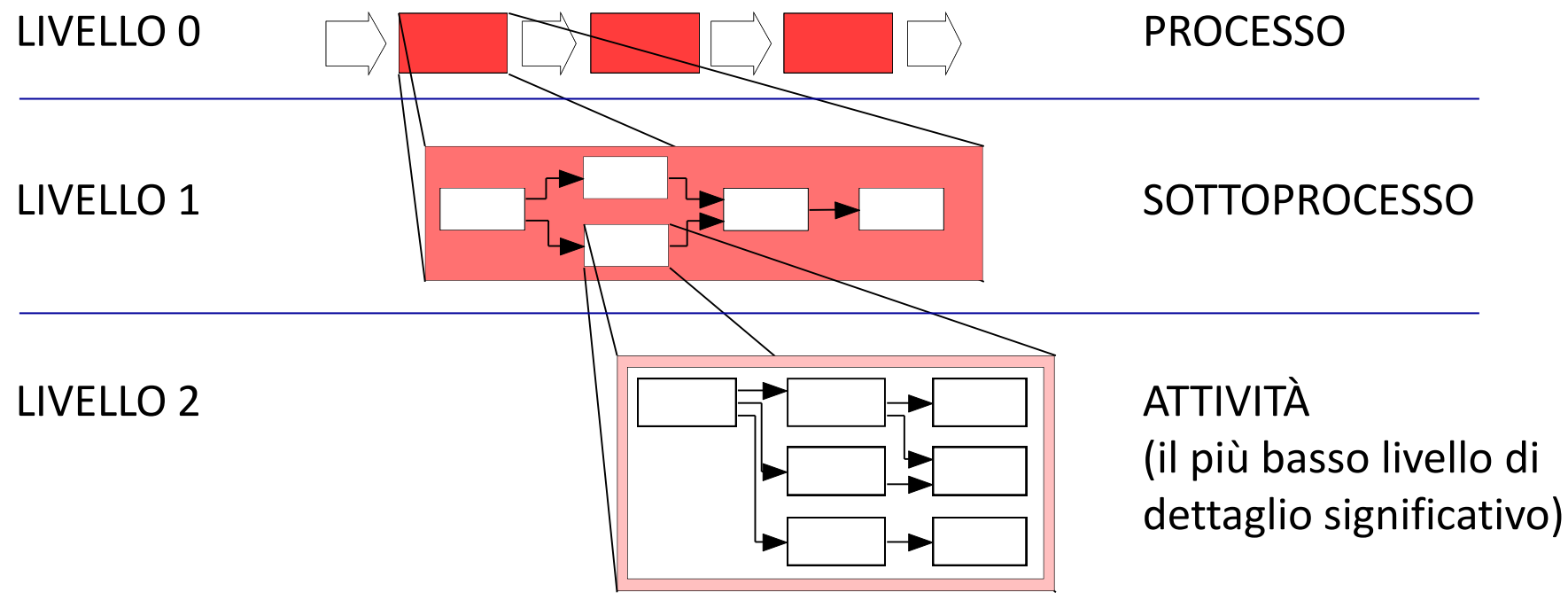
RA Reg. per l'amministrazione, la finanza e la contabilità

RM Reg. missioni

## CORSO DI LAUREA



# La Mappatura dei Processi - 3



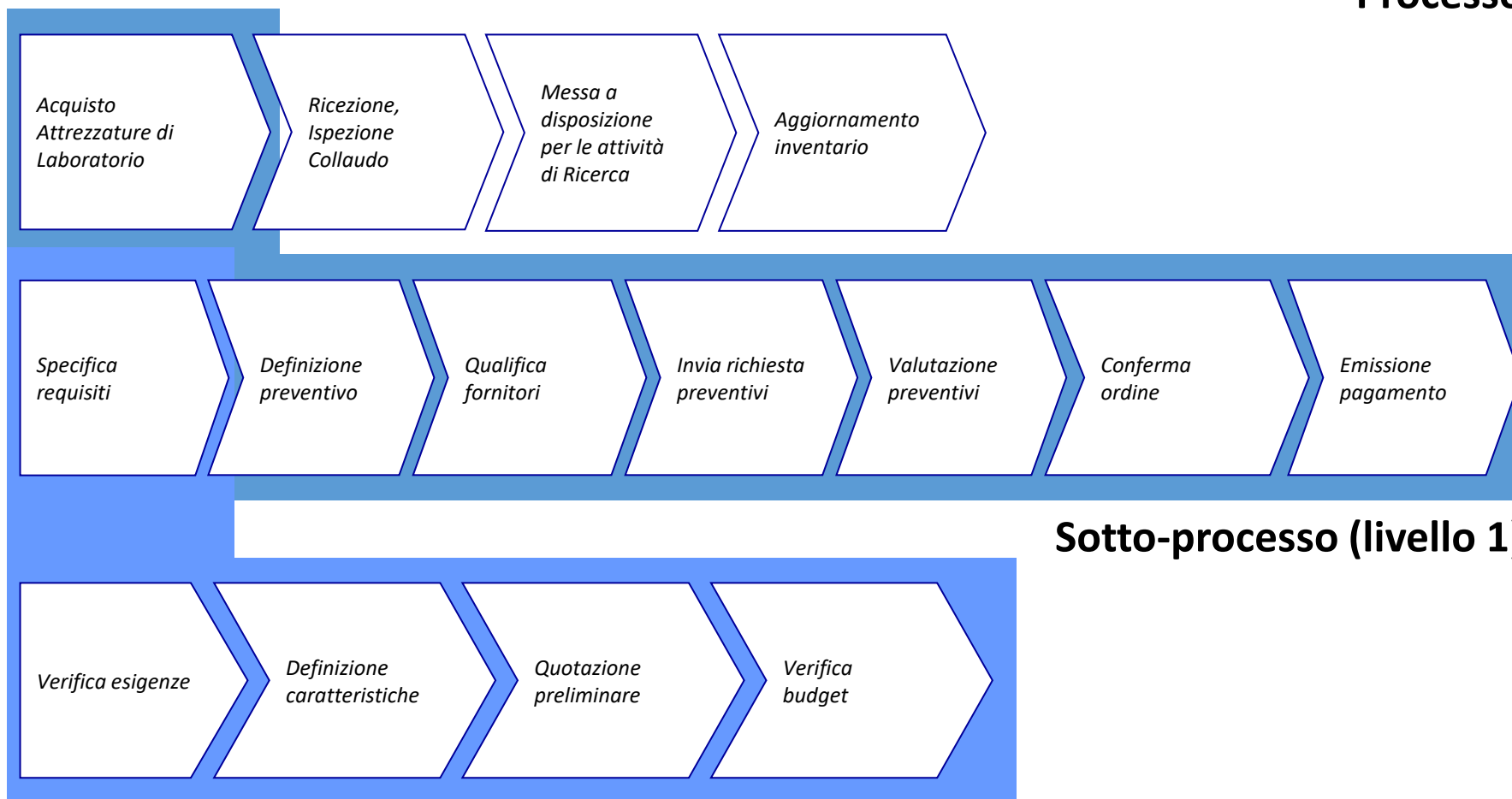
Il livello di dettaglio può essere più o meno spinto, a seconda di:

- *dimensione dell'organizzazione e del tipo di attività*
- *complessità dei processi e delle loro interazioni*
- *risorse dedicate*

# La Mappatura dei Processi - 4

## Acquisto Attrezzature di Laboratorio

Processo



Sotto-processo (livello 1)

Sotto-processo (livello 2)

# La Mappatura dei Processi - 5

## Corso di Formazione per Attrezzature di Laboratorio

